

LAPIN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa

Johtavien viranhaltijoiden kokemuksia strategiasta ja strategian tekemisestä

Johtaminen
Pro gradu – tutkielma
Maaliskuu 2014
Ohjaaja: Laine Pikka-
Maaria

Hänninen Joonas

| | |
|---|--|
| Lapin yliopisto | Yhteiskuntatieteiden tiedekunta |
| Työn nimi: | Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa |
| Tekijä: | Hänninen, Joonas |
| Työn ohjaaja: | Laine, Pikka-Maaria |
| Koulutusohjelma: | Johtaminen |
| Työn laji: | Pro gradu –työ <u>X</u> Sivulaudaturtyö_ <u>Lisensiaatintyö</u> |
| Sivumäärä: | 109 sivua, 3 liitesivua |
| Aika: | Kevät 2014 |
| Avainsanat: | strategia kunnissa, strategia käytäntönä, strategy as practice, käytäntöteoria, fenomenologia |
| Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi <u>X</u> | |
| Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi <u>X</u> | |

Tiivistelmä:

Tutkimus käsittelee pienen kuntaorganisaation strategiaa sekä sitä miten strategiaa siellä käytännössä tehdään. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kuvata tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenten kokemusten pohjalta sitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on, ketkä strategiaa siellä tekevät ja miten, missä ja miksi sitä tehdään. Tutkimus antaa myös viitteitä siitä, millaiset käytännöt ja tavoitteet ohjaavat pienen kunnan strategian tekemistä.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään strategiatutkimuksen erilaisia koulukuntia painautuen erityisesti strategia käytäntönä – tutkimukseen. Tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan erilaisten toimintojen, käytäntöjen ja suunnitelmien pohjalta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää toimintaa (Vaara & Whittington 2012), joka vaikuttaa organisaation tulokseen tai sen selviytymiseen (Johnson, Melin & Whittington 2003). Strategian tekemisellä puolestaan tarkoitetaan niitä prosesseja, työmenetelmiä ja tapoja jotka johtavat strategian muodostumiseen (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Tutkimuksessa strategiaa ja strategian tekemistä tarkastellaan käytäntöteoreettisesta näkökulmasta ja tutkimuksen voidaankin sanoa kuuluvan strategia käytäntönä – tutkimuskenttään.

Tutkimus on toteutettu käyttämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa on ottanut vaikutteita fenomenologian, hermeneutiikan sekä sosiaalisen konstruktionismin mukaisista ajattelutavoista. Tutkimusta varten tehtiin kuusi teemahaastattelua, joissa haastateltiin kohdeorganisaation johtavia viranhaltijoita. Haastattelujen pohjalta muodostettiin tutkimuksessa aineistona käytetyt aineistokertomukset, jotka edelleen toimivat tutkimuksessa esitettyjen tulosten pohjana.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina esitetään kuvaus siitä miten pienen kuntaorganisaation strategia muotoutuu toiminnassa esiintyvien käytäntöjen ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen virtauksena. Tutkimuksen tuloksina kuvataan myös sitä, millaisia strategioita pienessä kuntaorganisaatiossa esiintyy, mitkä ovat eri tahojen roolit strategian tekemisessä ja millaiset asiat määrittelevät ja ohjaavat strategian tekemistä.

SISÄLLYS

| | |
|---|-----------|
| 1. JOHDANTO | 5 |
| 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys | 5 |
| 1.2. Tutkimuksen tarpeellisuus | 7 |
| 1.3. Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimuksen rakenne | 10 |
| 2. TUTKIMUKSEN TEKEMISTÄ OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT | 15 |
| 2.1. Tutkimustapa | 18 |
| 2.2. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat | 18 |
| 2.2.1. Fenomenologinen ihmiskäsitys | 19 |
| 2.2.2. Hermeneuttinen tietokäsitys | 21 |
| 2.2.3. Sosiaalisen konstruktionismin mukainen tietokäsitys | 23 |
| 2.2.4. Perustelut tieteenfilosofisille lähtökohdille | 24 |
| 2.3. Tutkimusetiikka | 26 |
| 2.3.1. Tutkijan asema suhteessa tutkimuskohteeseen | 26 |
| 2.3.2. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti | 28 |
| 3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA | 30 |
| 3.1. Strategiatutkimuksen suuntauksia | 30 |
| 3.2. Strategia käytäntönä -tutkimus | 34 |
| 3.2.1. Strategia käytäntönä -tutkimuksen synty ja kehitys | 34 |
| 3.2.2. Strategia käytäntönä -tutkimuksen sisältö | 37 |
| 3.3. Strategia käytäntönä empiirisissä tutkimuksissa | 40 |
| 3.4. Strateginen esiymmärrys tutkimuksessa | 44 |
| 4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 46 |
| 4.1. Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä | 46 |
| 4.2. Aineiston kerääminen | 49 |
| 4.2. Aineiston analysointi | 54 |
| 5. TUTKIMUSAINEISTO | 56 |
| 5.1. Johtajien strategiakertomukset | 56 |
| 5.1.1. Kertomus strategiasta | 57 |
| 5.1.2. Kertomus strategisista toimijoista | 59 |
| 5.1.3. Kertomus strategian tekemisestä | 66 |
| 5.1.4. Kertomus strategian tekemisen tavoitteista | 75 |
| 5.1.5. Kertomus strategian tekemiseen vaikuttavista asioista | 80 |
| 6. TUTKIMUKSEN HAVAINNOT | 86 |
| 6.1. Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa | 86 |
| 6.1.1. Strategia on suunnitelmia - Viralliset strategiat | 86 |
| 6.1.2. Strategia on toimintaa - Arjen strategiat | 88 |
| 6.1.3. Strategiaa tehdään kaikilla organisaation tasoilla | 89 |
| 6.1.4. Toimijoiden välinen vuorovaikutus ohjaa strategian tekemistä | 90 |
| 6.1.5. Toimintaan liittyvät tavoitteet ja käytännöt ohjaavat strategian tekemistä | 91 |
| 6.2. Strategia - käytäntöjen ja toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyvää toiminnan virtausta | 92 |

| | |
|--|------------|
| 7. YHTEENVETO | 97 |
| 7.1. Tutkimuksen tulokset ja käytännön sovellukset | 97 |
| 7.2. Tutkimuksen arviointi | 101 |
| 7.3. Jatkotutkimusaiheet | 103 |
| LÄHTEET | 104 |

LIITTEET

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Liite 1: Teemahaastattelurunko | 110 |
| Liite 2: Kirje haastateltaville | 112 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Tutkimusprosessin eteneminen | 13 |
| Kuvio 2: Hermeneuttinen kehä tutkimuksessa | 22 |
| Kuvio 3: Strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteellinen kehikko | 39 |
| Kuvio 4: Analyysin eteneminen tutkimuksessa | 54 |
| Kuvio 5: Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa | 87 |
| Kuvio 6: Strategia – käytäntöjen ja toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyvää toiminnan virtausta | 94 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Mitä strategia on | 57 |
| Taulukko 2: Pienen kuntaorganisaation strategiat | 59 |
| Taulukko 3: Pienen kuntaorganisaation strategiset toimijat | 60 |
| Taulukko 4: Toimijatasojen roolit strategian tekemisessä | 66 |
| Taulukko 5: Virallisen strategiatyön tekeminen | 71 |
| Taulukko 6: Arjen strategiatyön tekeminen | 75 |
| Taulukko 7: Strategioiden ja strategian tekemisen tavoitteet | 80 |
| Taulukko 8: Strategioihin ja strategian tekemiseen vaikuttavat asiat | 85 |

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Strategiat ovat nykyään tärkeässä roolissa lähes kaikissa organisaatioissa, olipa kyseessä sitten yksityinen tai julkinen organisaatio. Organisaatiot perustavatkin päätöksentekonsa monesti juuri strategioidensa pohjalle. (Pälli, Vaara & Sorsa 2009.) Strategiaa ja strategista toimintaa on myös tutkittu hyvin paljon erityisesti liike elämän parissa. Nämä tutkimukset osoittavat, että strategioilla on vaikutusta organisaatioiden toimintaan (Whittington 2001). Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana strategiaa on alettu yhä enemmän tutkia myös julkisen sektorin ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden parissa. Julkinen sektori tarjoaakin erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen juuri strategioiden osalta, koska niiden strategiat ovat usein luonteeltaan poliittisesti ja ideologisesti voimakkaasti latautuneita. (Vaara, Sorsa & Pälli 2010.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin kuntien strategioita ja strategioiden tekemistä. Tutkimuksen tapauksessa strategialla tarkoitetaan niiden toimintamallien ja suunnitelmien kokonaisuutta, joiden pohjalta organisaatio toimii selviytyäkseen ja menestyäkseen toimintaympäristössään (Johnson, Melin & Whittington 2003). Strategian tekemisellä puolestaan tarkoitetaan niitä prosesseja, työmenetelmiä ja tapoja jotka johtavat strategian muodostumiseen (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yleistä kuvausta kuntakentän strategian tekemisestä tai niiden pohjalta syntyvistä strategioista, vaan perehtyä tarkasti yhden kuntaorganisaation strategiaan ja siellä esiintyviin strategian tekemisen käytäntöihin. Tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole tehdä tarkkaa kuvausta tutkimuksen kohteena olevan organisation strategioiden sisällöstä, vaan luoda kuvaus siitä miten strategioihin liitettyt tavoitteet tai niissä huomioon otetut asiat sekä strategian tekemisen käytännöt ohjaavat strategian tekemistä. Tutkimuksessa ei siis kysytä mitä toiminnallisia tavoitteita strategioihin sisältyy vaan selvitetään sitä, miten, missä ja miksi strategioita ylipäänsä tehdään.

Tutkimuksessa aihealuetta lähestytään käytäntöteoreettisesta näkökulmasta ja tutkimuksen voidaan sanoa kuuluvan strategia käytäntönä -tutkimuskenttään (strategy-as-practice). Strategia käytäntönä -tutkimuksen hengen mukaisesti tutkimuksen huomio on strategisessa toiminnassa, strategisissa toimijoissa sekä strategista toimintaa ohjaavissa käytännöissä. Tutkimuksen painopiste poikkeaa strategiatutkimuksen valtavirrasta, jossa yleisesti keskitytään tarkastelemaan muun muassa strategioiden tulosaikutuksia (Laine P-M. 2010).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata pienen kuntaorganisaation strategiaa ja sitä miten strategiaa siellä käytännössä tehdään. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkastelemaan yhden pienen kuntaorganisaation strategiaa ja strategian tekemistä. Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan organisaatiossa työskentelevien johtavien viranhaltijoiden strategiakokemusten kautta. Tutkimuksen tavoitteen pohjalta tutkimuksen varsinaiset tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

- Mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on?
- Miten strategiaa pienessä kuntaorganisaatiossa käytännössä tehdään?

Jotta tutkimuksessa pystyttäisiin vastaamaan tutkimuksen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, tulee tutkimuksessa tarkastella sitä, ketkä strategiaa siellä tekevät ja miten, missä sekä miksi strategiaa tehdään. Tutkimuksen varsinaisia tutkimuskysymyksiä tukevat alakysymykset ovat siis:

- Ketkä strategiaa pienessä kuntaorganisaatiossa tekevät?
- Miten, missä ja miksi strategiaa pienessä kuntaorganisaatiossa tehdään?

Analysoimalla tutkimuksen alakysymyksien kautta saatua aineistoa, voidaan tutkimuksessa esittää tuloksia sekä johtopäätöksiä siitä, mitä on pienen kunnan strategia ja miten sitä siellä käytännössä tehdään. Tutkimus antaa myös viitteitä siitä millaiset käytännöt ohjaavat strategian tekemistä sekä millaiset asita strategian tekemisessä koetaan tärkeiksi.

1.2. Tutkimuksen tarpeellisuus

Strategiaa on tutkittu hyvin paljon, mutta yleensä tutkimukset ovat keskittyneet strategioiden toteutumisen, tehokkuuden tai tuloksellisuuden tutkimiseen. Valtaosa perinteisistä strategiatutkimuksista on keskittynyt tutkimaan liike-elämän organisaatioiden strategioita, eikä niissä ole juurikaan huomioitu julkisten organisaatioiden strategioita. Viime aikoina strategiat ja strateginen johtaminen on kuitenkin koettu yhä tärkeämmäksi myös julkisessa hallinnossa ja strategisia suunnittelu- ja kehitysprosesseja tehdään nykyään yhä enemmän myös julkisella sektorilla. Tämä kehitys on lisännyt myös julkisten organisaatioiden strategioiden tutkimista.

Strategioiden tarpeellisuutta julkisella sektroilla on lisännyt jatkuvasti muuttuva ja monimutkaistuva toimintaympäristö, kunnallisen itsehallinnon voimistuminen sekä palvelurakenteeseen kohdistuvat vaateet (Koivisto 2009). Strategioilla onkin pyritty hallitsemaan julkisessa hallinnossa esiintyvää epävarmuutta (Sotarauta 1996). Pitkälti liike-elämästä lainattujen strategiaoppien soveltaminen sellaisenaan julkishallinnon strategioiden tekemiseen on aiheuttanut kuitenkin kritiikkiä kuntakentällä, mutta tästäkin huolimatta strategioiden tekeminen on lisääntynyt julkisissa organisaatioissa tasaisesti. (Koivisto 2009.)

Tässä pro-gradu tutkielmassa tutkitaan sitä, mitä strategia on julkisella sektroilla ja miten strategioita siellä käytännössä tehdään. Kuvaus tapahtuu valtavirtatutkimuksesta poikkeavassa ympäristössä, eli pienessä kuntaorganisaatiossa. Lisäksi aihetta lähestytään strategiatutkimukselle suhteellisen tuoreesta ja aiemmista näkökulmista poikkeavasta näkökulmasta, eli käytäntöteoreettisesta näkökulmasta. Näkökulmasta erilaisen tekee tutkimussuuntaukseen liittyvä strategian määritelmä, joka mahdollistaa strategioiden tutkimisen uudesta organisaatioiden arjen ja käytännön työn näkökulmasta. Käytäntöteoreettisessa strategiatutkimuksessa strategiaksi ymmärretään kaikki sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntynyt toiminta, jotka vaikuttavat organisaation tulokseen, toiminnan suuntaan tai sen selviytymiseen (Johnson, Melin & Whittington 2003), vaikka nämä vaikutukset tai toiminnot eivät olisikaan syntyneet organisaation virallisen strategia-asiakirjojen pohjalta (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Määritelmä poikkeaa merkittävästi perinteisestä strategiatutkimuksen näkökulmasta ja se tarjoaakin tutkijoille mahdollisuuden saada tutkimuskohteesta

syvällistä ja käytännön toiminnan luonnetta hyvin kuvaavaa tutkimustietoa. Strategia käytäntönä -tutkimuksen voidaan sanoa keskittyvän tutkimaan sitä todellista käytännön toimintaa mitä strategioiden parissa tehdään.

Sen lisäksi että käytöntäteoreettinen näkökulma tarjoaa erilaisen lähestymistavan strategioiden tarkasteluun ja tutkimiseen, ei sitä ole vielä sovellettu pienten kuntien strategian tutkimiseen. Käytäntölähtöisiä strategiatutkimuksia on tehty liike-elämän organisaatioiden strategiatutkimuksissa sekä suurempien julkisten organisaatioiden, kuten kaupunkien strategioiden tutkimisessa. Näiden tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että lähestymistapa on antanut tutkijoille uuden ja rikkaan lähestymistavan tarkastella sitä, miten strategiaa tehdään ja miten erilaiset käytännöt siihen vaikuttava, miten strategia näkyy organisaatioiden toiminnassa sekä siihen, millaisen roolin ja identiteetin strategiset toimijat kokonaisuudessa saavat (Vaara & Whittington 2012).

Jarzabkowski, Balogun ja Seidl (2007) tuovat artikkelissaan *Strategizing: The challenges of a practice perspective* esiin näkökulmia strategia käytäntönä -tutkimuksen tulevaisuuden suunnista, sekä niistä tutkimuskohteista, mihin strategia käytäntönä – tutkimuksessa pitäisi keskittyä. Heidän mukaansa strategia käytäntönä – tutkimus on lisännyt näkyvyyttään strategiatutkimuksen parissa ja paljon strategiatutkimusta on tehty tutkimussuunnan ajatusten mukaisesti. Heidän mukaansa strategia käytäntönä – tutkimuskentällä on kuitenkin vielä useita haasteita ratkaistavana, kun tutkimussuuntaa kehitetään kohti itsenäistä ja vahvaa tutkimustraditiota. Strategia käytäntönä – tutkimus tarvitsee heidän mukaansa lisää tutkimuksia, jotka ovat alusta asti tehty strategia käytäntönä – tutkimussuunnan ajatusten mukaisesti ja käyttävät aineistona uutta, näitä tutkimuksia varten kerättyä aineistoa. (Jarzabkowski ym. 2007, 20–22). Tämä tutkimus vastaa omalta osaltaan tähän tarpeeseen, viemällä strategia käytäntönä – tutkimuksen uuteen toimintaympäristöön tutkimalla pienen kuntaorganisaation strategiaa ja strategian tekemistä käytäntölähtöisestä näkökulmasta.

Vaara ja Whittington (2012) ovat myös tuoneet esiin näkemyksiä strategia käytäntönä -tutkimuksen tulevaisuuden suunnista ja tutkimuskohteista. Yksi heidän näkemyksistään liittyy strategisten toimijoiden roolien tutkimiseen. Heidän mukaansa strategia käytäntönä -tutkimuksen avulla on saavutettu hyvä käsitys siitä, millainen rooli

johtajilla on strategiassa ja strategian tekemisessä. Tulevaisuudessa tutkimuksissa tulisi kuitenkin keskittyä tarkastelemaan yhä enemmän myös muiden organisaatiossa toimivien tahojen roolia strategiassa ja sen tekemisessä. (Vaara & Whittington 2012, 27.) Tämä tutkimus vastaa osaltaan tähän haasteeseen tarkastelemalla strategiaa ja strategian tekemistä pienessä kuntaorganisaatiossa lähestymällä aihetta näkökulmasta, jossa strategisiksi toimijoiksi luetaan kaikki organisaation toimintaan vaikuttavat toimijat. Edelleen Vaara ja Whittington (2012) kehottavat tutkijoita tarkastelemaan strategiaan liittyviä käytäntöjä laajasta näkökulmasta ja huomioimaan näin ollen myös organisaation ulkopuolelta vaikuttavat käytännöt (Vaara & Whittington 2012, 28). Tämä tutkimus sivuaa myös tätä tutkimusaihetta kuvaamalla organisaation sisäisiä ja ulkoisia käytäntöjä ja asioita joita pienen kuntaorganisaation strategian tekemisessä huomioidaan. Kolmantena tutkimusaiheena Vaara ja Whittington (2012) tuovat esiin toiminnassa kehkeytyvien strategioiden tutkimisen. Heidän mukaansa strategia käytäntönä tutkimus on antanut arvokasta tietoa muodollisen suunnittelun kautta tehtävistä strategioista, mutta toiminnassa kehkeytyvät strategiat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Vaara & Whittington 2012, 29.) Tämä tutkimus vastaa osittain Vaaran ja Whittingtonin kehoitukseen tuoden esiin yhden esimerkkinä siitä, millaisia toiminnassa kehkeytyvät strategiat pienessä kuntaorganisaatiossa voivat olla.

Tutkijan näkökulmasta tarkasteltuna tämä tutkimus ja siihen liittyvä tutkimusprosessi on toiminut erinomaisena keinona syventää tutkijan ymmärrystä kuntien toiminnasta ja niiden strategiasta. Alun perin tämä kiinnostus toimi keskeisenä motivaattorina tutkimusaiheen valinnalle. Laineen T. (2010) mukaan tutkimusten taustalla vaikuttaa usein tutkijoiden halu ratkaista tai selvittää erilaisten ilmiöiden taustalla olevia ongelmia tai kehittämistarpeita (Laine T. 2010, s.44–45). Laineen ajattelumalli kuvaa hyvin niitä taustavaikuttajia jotka tämänkin tutkimuksen taustalla ovat vaikuttaneet ja jotka lopulta johtivat tutkimusaiheen valintaan. Tutkijan positiosta tarkasteltuna tutkimus toimii siis keinona rakentaa parempaa ymmärrystä pienten kuntaorganisaatioiden toiminnasta sekä niiden strategiasta.

Tämä tutkimus antaa myös tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle arvokasta tietoa organisaation strategiasta, siihen liittyvästä toiminnasta sekä niistä tasoista ja tahoista, jotka ovat olennaisia strategiassa ja strategian tekemisessä. Tutkimus tarjoaa

organisaatiolle uudenlaisen näkökulman strategioiden tarkasteluun ja parhaimmassa tapauksessa antaa tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöille uusia työkaluja toiminnan strategiseen suunnitteluun ja hallintaan.

1.3. Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkimuksen rakenne

Tämän pro-gradu tutkielman aihe muotoutui hyvin pitkällä aikajänteellä. Kandidaatin opintojeni jälkeen, vuonna 2009, olin aloittanut työt tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Valintani siirtyä työelämään kesken opintojen perustui haluuni saada kokemusta työelämästä. Halusin myös nähdä, kokea ja soveltaa oppimiani asioita käytännön työelämässä. Hyvin nopeasti siirryttyäni työelämään, huomasin erityisesti strategiatyön kiinnostavan minua. Strategiaa sekä strategiatyötä oli käsitelty jo kandidaatin vaiheen opinnoissa, mutta syvemmälle mihinkään tiettyyn strategiaan lähestymistapaan ei opinnoissa vielä ollut menty, enkä ollut kokenut erityistä mielenkiintoa aihetta kohtaan. Hyvin pian töiden aloittamisen jälkeen sain mahdollisuuden osallistua organisaation strategiaproessin suunnitteluun ja myöhemmin minulle tarjottiin strategiaproessin vetäjän paikkaa, joka oli erittäin houkutteleva ja mielenkiintoinen tarjous. Päätinkin pitää väli vuoden opinnoistani ja keskittyä tämän projektin vetämiseen. Lopulta väli vuosi venyi lähes kolmen vuoden mittaiseksi työjaksoksi, jonka aikana syvensin tietämystäni strategista niin työelämän kuin työn ohessa tehtyjen opintojenkin kautta. Tämän jakson aikana osallistuin myös yhteen pro-gradu seminaariin, jossa hahmottelin jo kuntien strategian tutkimiseen painottuvaa pro-gradu tutkielmaan. Tuolloin palkkatyö vei kuitenkin valtaosan ajastani ja pro-gradun kirjoittaminen jäi suunnitelman asteelle.

Syksyllä 2012 palasin takaisin opintojeni pariin suorittamaan tutkintoni syventäviä opintoja. Tuolloin minulle oli selvää, että teen pro-gradu tutkielmani liittyen kuntaorganisaation strategiaan. Valitsin siis syventäviä opintoja siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin tätä tavoitetta. Osallistuin myös uudelleen pro-gradu seminaariin ja muotoilin syyslukukauden aikana tutkimussuunnitelman, jota lähdin toteuttamaan. Tässä tutkimussuunnitelmassa päätin lähteä tutkimaan strategiaan kohtuullisen tuoreen näkökulman, eli strategia käytäntönä -näkökulman kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli kokoajan ollut tutkia pienen kuntaorganisaation strategiaa, mutta var-

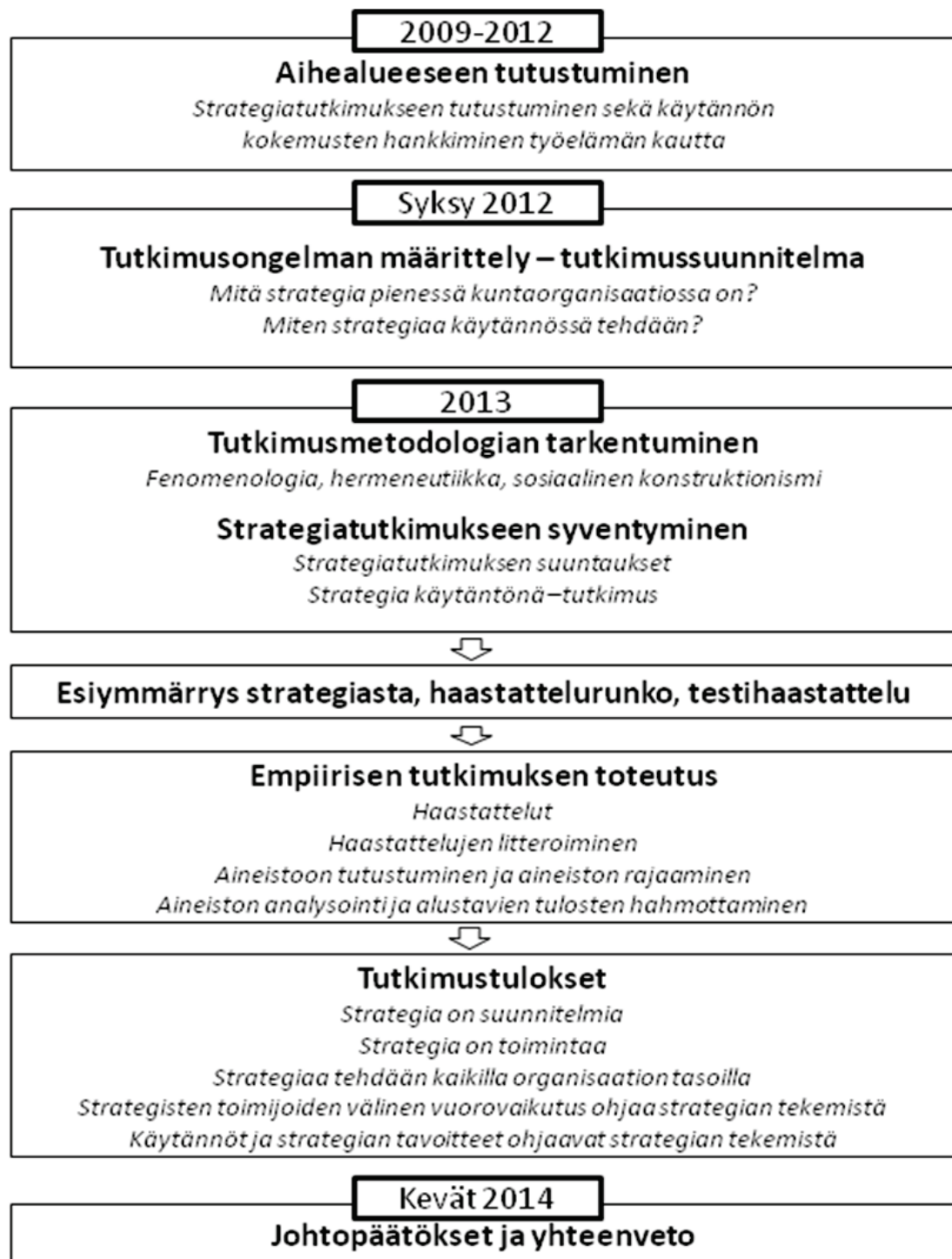
sinainen raja oli kuitenkin vielä tekemättä. Lopullisen muotonsa tutkimustavoite sain loppuvuodesta 2012, kun päätin kohdistaa tutkimukseni käsittelemään sitä, *mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä siellä käytännössä tehdään*. Jälkeenpäin analysoituna valinta tuli luonnollisen pohdinnan tuloksena. Tutustuessa- ni erilaiseen strategiakirjallisuuteen mieltäni vaivasi kokoajan kysymys siitä, mitä tai millaista strategia oikeastaan edes on. Samalla koin halua selvittää tarkemmin strategian tekemiseen liittyviä käytäntöjä. Kirjallisuudesta pystyi löytämään hyvin moninaisia määritelmiä strategiasta, mutta mikään näistä määritelmistä ei kuitenkaan täysin tyydyttänyt minua tai vastannut niitä kokemuksia, mitä olin edeltävien vuosien aikana työelämässä kokenut.

Tutkimuksen tavoitteen selkiytymisen jälkeen pystyin määrittelemään ne menetelmät ja työkalut, joiden avulla lähdin etsimään vastausta tutkimuskysymykseeni. Jo ennen kuin tutkimuksen tavoite oli täydellisesti määrittynyt, olin kysynyt tutkimusluvan aikaisemmalta työnantajaltani ja tiedustellut myös organisaation työntekijöiden halukkuudesta osallistua tutkimukseen haastateltavan roolissa. Olin saanut myöntävän vastauksen tutkimuksen tekemiseen ja työntekijät odottivat positiivisen innostuneina tutkimushaastatteluja. Oli odotettavissa, että heillä olisi paljon sanottavaa ja kerrottavaa pienen kuntaorganisaation strategiasta ja strategian tekemisestä. Näiden tosiseikkojen pohjalta päädyin toteuttamaan tutkimuksen aineistonkeruun haastattelemalla. Tähän tutkimusprosessin vaiheeseen liittyi myös paneutuminen tarkemmin strategia käytäntönä -teoriaan ja strategia käytäntönä -menetelmällä tehtyihin empiirisiin tutkimuksiin. Strategia käytäntönä – tutkimuksiin paneutuminen mahdollisti myös tutkimuksen teoreettisen osuuden alustavan kirjoittamisen. Samalla kävin läpi myös mentelmäkirjallisuutta ja hahmottelin itselleni niitä tieteenfilosofisia lähtökohtia, joita tutkimuksessani tulisin noudattamaan. Päädyin lähestymään tutkimusaihetta fenomenologiaan perustuvan ajattelun pohjalta ja keräämään tästä näkökulmasta kokemuksia strategiasta kohdeorganisaation työntekijöiden kertomana. Tämä tutkimuksen vaihe päättyi haastattelurungon alustavaan laatimiseen, sen testaamiseen testihaastattelun avulla sekä haastattelurungon lopulliseen muotoiluun testihaastattelusta saamieni kokemusten pohjalta.

Seuraavassa vaiheessa siirryin tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen, eli lähdin toteuttamaan aineiston keruuta haastattelemalla tutkimuksen kohteena olevan kuntaorganisaation johtavia viranhaltijoita. Haastattelujen sopiminen ei tuottanut suuria ongelmia ja haastattelut tehtiin helmikuun-huhtikuun 2013 välisenä aikana. Haastattelujen aikana toteutin jo alustavaa analyysiä ja sain jonkinlaisen kuvan siitä mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa voisi olla. Tämän kuvan muodostumiseen vaikutti myös omat henkilökohtaiset kokemukseni strategian tekemisestä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

Empiirisen tutkimusvaiheen keskeytti jälleen työelämä ja pro-gradu tutkielmani oli niin sanotusti "jäissä" aina syksyyn 2013 saakka. Tuona aikana työskentelin pro-gradu tutkielman parissa hyvin vähän. Tein enimmäkseen litterointityötä saattaakseni keräämäni aineiston helpommin lähestyttävään muotoon. Syksyllä 2013 sain järjestettyäni kalenterini ja pystyin palaamaan täysipainoisesti pro-gradu tutkielmani pariin. Jatkoin työskentelyä siitä mihin olin jäänyt, eli aineiston käsittelyn ja analysoinnin parissa. Alustavat tutkimustulokset olivat valmiina lokakuussa 2013, jonka jälkeen kirjoitin koko tutkimusraportin uusiksi useaan otteeseen pyrkien tekemään sisällöstä johdonmukaisen ja helposti lähestyttävän kokonaisuuden joka kuvaisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen tuloksia. Tämän prosessin aikana pyrin myös analysoimaan tuottamaani tekstiä kriittisesti, jotta siinä esitetyt tulokset ja johtopäätökset olisivat kerätyn aineiston pohjalta toistettavia. Tällä menettelyllä pyrin välttämään sellaisten johtopäätösten ja tulosten esittämisen, jotka perustuivat omiin työssä havaitsemiini kokemuksiin sen sijaan, että ne olisivat tulosta aineiston johdonmukaisesta analysoinnista. Kirjoittamani tekstin kriittisestä analysoinnista huolimatta on todennäköistä, että kokemukseni pienen kuntaorganisaation strategiasta ja strategian tekemisestä näkyvät tutkimuksen tuloksissa.

Lopullisen muotonsa tutkimusraportti sai alkuvuodesta 2014, jolloin tein johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja suoritin lopullisen oikoluvun tutkimukselle. Tutkimusprosessi päättyi maaliskuussa 2014, jolloin palautuin tutkimuksen tarkastettavaksi ja myöhemmin arvioitavaksi.



Kuvio 1: Tutkimusprosessin eteneminen

Tämä tutkimusraportti koostuu kuudesta sisältöluvusta siten, että *luku 1* toimii johdantona tutkimukseen. Siinä käsitellään tutkimuksen aihetta, tutkimuksen tavoitetta, perustellaan aiheen valintaa sekä tutkimusaiheen tarpeellisuutta ja lopuksi kuvataan tutkimusprosessin eteneminen sekä tutkimusraportin sisältö. *Luku 2* käsittelee tutkimuksen taustalla vaikuttavia tieteenfilosofisia lähtökohtia. Luvussa esitellään feno-

menologian, hermeneutiikan ja sosiaalisen konstruktionismin ajatuksia tieteen tekemisestä sekä perustellaan miksi nämä lähestymistavat on valittu tutkimusta ohjaavaksi filosofiaksi. *Luku 3* on tutkimuksen teoriaosa, jossa käsitellään ensiksi laajemmin strategiatutkimukseen erilaisia lähestymistapoja ja esitellään näihin lähestymistapoihin liittyviä tutkimuksia. Luvussa paneudutaan tarkemmin myös strategia käytäntönä -tutkimukseen sekä siihen miten strategia käytäntönä -tutkimus näyttäytyy tämän tutkimuksen taustalla. *Luku 4* esittelee tutkimuksen empiiristä osaa, sekä niitä metodologisia valintoja ja perusteita, joiden pohjalta tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohteena toimivaa organisaatiota sekä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen kohderyhmän valinnassa käytetyistä kriteereistä. *Luku 5* toimii tutkimuksen aineistoa esittelevänä lukuna. *Luku 6* toimii tutkimuksen tuloksia esittelevänä lukuna. Luvussa esittelee kerätyn aineiston pohjalta laaditun viitekehyksen siitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä käytännössä tehdään. Luvussa tutkimuksen tuloksia verrataan myös olemassa olevaan strategia käytäntönä – tutkimukseen. *Luku 7* toimii yhteenvetolukuna, jossa tiivistetään tutkimuksen tavoitteet, menetelmät, tulokset sekä esitetään ajatuksia siitä, miten tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön sovelluksia. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja mietitään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. TUTKIMUKSEN TEKEMISTÄ OHJAAVAT KÄYTÄNNÖT

Tieteellisen tutkimuksen tekeminen vaatii usein monien erilaisten käytäntöjen huomioimista. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi metodologiaan, tieteen teoriaan ja tieteen etiikkaan liittyvät käytännöt. Myös kunkin tieteenalan tekemisen erilaiset näkökulmat eli paradigmot on syytä selvittää etukäteen. Tieteen alan paradigmojen voidaan sanoa olevan luonteeltaan vakiintuneita olettamuksia ja käsityksiä siitä, miten erilaiset ilmiöt ymmärretään ja miten niistä voidaan saada tietoa. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että kullakin tieteenalalla on omat tieteelliset keskustelunsa joiden sisällä käydään jatkuvaa väittelyä siitä, mikä näkökulma soveltuu parhaiten tämän kyseisen ilmiön tutkimiseen.

Esimerkiksi strategiatutkimuksen keskustelusta voidaan havaita useita toisistaan poikkeavia paradigmoja, eli tapoja ymmärtää ja tutkia aihetta. Esimerkkeinä strategiatutkimuksen paradigmoista ovat rationaalinen strategiatutkimus, tulkinnallinen strategiatutkimus sekä käytäntöteoreettinen strategiatutkimus. Kukin näistä strategiatutkimuksen näkökulmista tarkastelee strategiaa ja sen tutkimusta hieman eri lähtökohdista, tukeutuen näin tiettyihin ennalta määritettyihin käsityksiin. Nämä käsitykset tutkittavaan aiheeseen liittyvästä ontologiasta ja epistemologiasta asettavat perustan tutkimuksen tekemiselle. Kun otetaan huomioon, että esimerkiksi rationaalisen strategiatutkimuksen ja käytäntöteoreettisen strategiatutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat poikkeavat toisistaan huomattavasti, ei näiden tutkimusten tuottamaa tietoa voida käyttää suoraan vertailuaineistona tai yhdistää keskenään. Näin ollen esimerkiksi pro-gradu tutkielmaa tehtäessä on hyvin tärkeää ymmärtää tutkittavaan aiheeseen liittyvät erilaiset paradigmot, sekä niihin liittyvät ontologiset, epistemologiset sekä metodologiset lähtökohdat. Nämä tutkimuksen tekemistä ohjaavat paradigmot on myös syytä tuoda esiin tutkimusraportissa. Näin varmistetaan, että tutkija on ymmärtänyt tutkimuksessa käytettävien lähteiden näkökulman ja osaa valita tutkimukseen soveltuvat lähteet.

Tieteen alojen erilaisten paradigmojen lisäksi tieteen tekemistä ohjaa myös tieteen eettiset ja metodologiset kysymykset. Tutkijan on tärkeä ymmärtää se, miten tieteen eettiset kysymykset vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen esimerkiksi metodologian

valintojen kautta. Rolin (2002) tarkastelee tieteen etiikan ja metodologian välisiä suhteita artikkelissaan *Tieteen etiikka metodologiannäkökulmasta*. Artikkelissaan Rolin tuo esille useita eettisesti merkittäviä asioita, jotka tutkijan on syytä huomioida tutkimusta tehdessään.

Ensimmäinen Rolinin (2002) esittelemä asia liittyy tutkimuksen tiedolliseen tavoitteeseen. Rolinin mukaan tutkimuksen tiedollisen tavoitteen koetaan yleisesti olevan todenmukainen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Tämä määritelmä ei hänen mukaansa kuitenkaan vastaa riittävästi kysymykseen siitä mikä on tutkimuksen tiedollinen tavoite. Rolinin mukaan tieteellisissä tutkimuksissa tulee tavoitella informatiivisia ja merkittävinä pidettyjä totuuksia. Merkittävyyteen vaikuttaa olennaisesti se, missä määrin tutkimuksen tulokset laajentavat, täydentävät tai korjaavat olemassa olevaa tutkimustietoa. Rolinin mukaan merkittävyyttä koskevat valinnat ovat aina metodologisia, sillä näiden valintojen kautta tutkija päättää esimerkiksi siitä, millainen aineisto tutkimukseen tarvitaan, tai millaisilla menetelmillä aineisto kerätään. Metodologisia kysymyksiä miettiessään tutkija joutuu pohtimaan myös millaisia eettisiä kysymyksiä ja moraalisia ongelmia valittaviin menetelmiin voi liittyä. (Rolin 2002.)

Toinen Rolinin (2002) esittelemä asia liittyy tutkimuksen käsitteellistämiseen. Käsitteellistäminen voidaan nähdä tutkimuseettisesti moraalisenä ongelmana, koska tutkimuksen kohteen käsitteellistämisen seurauksena voidaan joutua tekemään myös metodologisia ja moraalisia valintoja. Tutkijan on siis määriteltävä ne käsitteet jotka tutkimuksen tekemiseen liittyy. Tämän prosessin aikana tutkija joutuu tilanteiden eteen, jossa on pakko tehdä moraalisia valintoja. Mikäli käsitteille on jo yleiset määrittelyt, joutuu tutkija pohtimaan näiden käsitteiden moraalisuutta. Tutkija joutuu siis miettimään, ovatko vallitsevat määritelmät moraalisesti hyväksyttäviä. (Rolin 2002.)

Kolmas Rolinin (2002) esiin tuoma asia on hypoteesien hyväksyminen tutkimuksen tekemisessä. Tämä on merkittävä asia, koska tutkimusta tehdessään tutkija joutuu hyväksymään tai hylkäämään tiettyjä hypoteeseja, joiden pohjalle hän tutkimuksensa perustaa. Ei ole järkevää aloittaa kaikkea alusta, vaan tutkijan kannalta on edullista perustaa tutkimuksensa aikaisemmille tuloksille ja niiden hypoteeseille. Esimerkiksi tutkittaessa strategiaa, on tutkijalla mahdollisuus valita useista erilaisista hypoteeseista. Tehdäkseen johdonmukaista tutkimusta joutuu tutkija kuitenkin valitsemana jon-

kin hypoteesin ja perustamaan tutkimuksensa näille käsityksille. Tutkija joutuu myös arvioimaan oman tutkimuksensa tulosten vaikutusta kohdeyleisössä. Tutkijoiden tulee olla erityisen tarkkoja tutkimusten johtopäätöksissä ja arvioida jo tutkimusta tehdessään se, millaisia arvioita lukijat voivat siitä tehdä. Tämän arvioinnin avulla pyritään vähentämään virhearvioiden mahdollisuutta. (Rolin 2002.)

Myös tieteen teoriat ovat tutkimuksen tekemisen kannalta keskeisiä. Usein näiden teorioiden taustalla on laajoja, systemaattisesti kerättyjä aineistoja. Tieteen teoriat ohjaavat omalta osaltaan sitä millaisia tutkimuksia tehdään. Alvesson ja Kärreman (2007) esittävät mielenkiintoisia näkemyksiä liittyen tieteen teorioihin sekä niiden taustalla oleviin aineistoihin. Heidän mukaansa nykyaikaisessa tutkimuksessa tehdään liiaksi totuutena pidettyjä johtopäätöksiä olemassa olevien aineistojen pohjalta. Alvesson ja Kärreman esittävätkin ajatuksen, jonka mukaan pitäisi puhua pikemmin teoreettisista ideoista kuin tieteellisistä teorioista. Heidän mukaansa empiiriset aineistot eivät ole riittävän tarkkoja, jotta niiden pohjalta voitaisiin julistaa yksiselitteisiä totuuksia. Alvessonin ja Kärremanin mukaan aineistoja tulisikin käyttää kriittisesti ja niiden pohjalta tehtyjä tuloksia tulisi käyttää maltillisesti totuuksien kuvaamisessa tai esittää tulokset mahdollisina selityksinä tieteenalaa koskeviin mysteerioihin. (Alvesson & Kärreman 2007.)

Rolinin (2002) sekä Alvessonin ja Kärremanin (2007) esiin tuomat asiat kuvaavat mielestäni erittäin hyvin sitä maailmaa, missä tutkijat työskentelevät. Tutkijan on jatkuvasti huomioitava lukuisia erilaisia asioita tutkimuksen tekemisen yhteydessä. Tutkijoiden tiedonvapautta säätelee näin ollen joukko yleisesti hyväksyttyjä sääntöjä, joiden avulla pyritään varmistamaan tutkimuksen tiedolliset, eettiset, metodologiset ynnä muut kysymykset. Tutkijat joutuvat myös toisinaan miettimään, ovatko yleisesti hyväksytyt ajatukset sittenkään järkeviä, vai tulisiko käsiteltäviä ongelmia lähestyä jotenkin toisin.

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata tämän tutkimuksen tekemisessä käytettyä tutkimusmetodologiaa sekä tutkimuksen taustalla vaikuttavia tieteenfilosofisia valintoja. Tässä luvussa selitetään myös, miksi näihin valintoihin on päädytty ja miten ne vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. Tämän lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen tekemisen etiikkaan liittyviä asioita, kuten tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen sekä

tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteettiä. Tämän tutkimuksen suhdetta strategiatutkimuksen vallitseviin paradigmoihin käsitellään tutkimusraportin seuraavassa osassa, eli tutkimuksen teoreettista taustaa esittelevässä luvussa.

2.1. Tutkimustapa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on tutkimalla sitä miten strategiaa käytännössä tehdään. Tähän tavoitteeseen etsitään vastausta tutkimalla kuntaorganisaatiossa toimivien johtavien viranhaltijoiden kokemuksia strategiasta ja strategian tekemisestä. Perimmäisenä tavoitteena on ymmärtää näihin kokemuksiin sisältyviä merkityksiä ja luoda näiden merkitysten tulkinnan kautta käsitystä pienen kunnan strategiasta ja strategian tekemisestä.

Tutkimuksen tavoitteen vuoksi tutkimusmenetelmäksi on valittu *kvalitatiivinen*, eli *laadullinen tutkimuspa*. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on yleensä todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavan ilmiön ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 31). Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma, jota Varto (2001) nimittää elämissaailmaksi. Elämissaailmalla Varto tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jossa ihminen toimii ja jossa ihmistä voidaan tarkastella. Elämissaailma on merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu yksilön, yhteisön, arvotodellisuuden, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteista. Elämissaailma näyttäytyy myös hyvin erilaisena, jos sitä verrataan luonnolliseen maailmaan, koska luonnollinen maailma muodostuu *luonnontapahtumista* ja elämissaailma *merkityksistä*. (Varto 2001, 24–28.) Tutkimuskohde ja tutkimuksen tavoite huomioiden voidaan sanoa, että laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden, kuten kokemusten kuvaamisen ja merkitysten ymmärtämisen tutkimiselle.

2.2. Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat perustuvat fenomenologis-hermeneuttiselle ihmis- ja tietokäsitykselle, eli fenomenologis-hermeneuttiselle lähestymistavalle. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa on yksi laadullisen

tutkimuksen lähestymistavoista, joka on osa laajempaa hermeneuttista tutkimusperinnettä. Lähestymistapa soveltyy hyvin tutkimuksiin joiden tutkimuskohteena on ihmisten kokemusten kuvaaminen ja niihin liittyvien merkitysten ymmärtäminen. (Varto 2001; Laine T. 2010, 28–29.) Fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan kannalta keskeisiä filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena sekä tiedonkäsitys, eli miten ihmisestä tutkimuskohteena voidaan saada tietoa ja millaista tämä tieto on luonteeltaan (Laine T. 2010, 28). Tämän tutkimuksen tekemiseen on vaikuttanut merkittävästi myös sosiaalisen konstruktionismin mukainen käsitys todellisuuden ja tiedon sosiaalisesta rakentumisesta. Seuraavissa kappaleissa paneudutaan tarkemmin fenomenologiseen, hermeuttiseen ja sosiaalisen konstruktionismin mukaiseen tieteenfilosofiseen ajattelutapaan ja selitetään miksi juuri tämä tapa lähestyä tutkimusongelmaa on valittu.

2.2.1. Fenomenologinen ihmiskäsitys

Tämä tutkimus nojaa käsityksessään ihmisestä tutkimuskohteena fenomenologiselle ihmiskäsitykselle. Fenomenologia on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa, jossa tutkitaan ihmisten kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35). Tämän tutkimuksen perustavana ajatuksena on tuottaa käsitystä ja ymmärrystä pienen kunta-organisaation strategiasta organisaation työntekijöiden kokemusten ja niistä tehtyjen merkitysten ymmärtämisen kautta. Laineen T. (2010) mukaansa fenomenologinen tutkimustapa tarjoaa hyvän lähtökohdan tällaisten tutkimusten tekemiseen, koska fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on tutustua tarkemmin johonkin inhimillisen elämän ilmiöön ja lisätä ymmärrystä tästä ilmiöstä. (Laine T. 2010, s. 44–45.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään fenomenologista ihmiskäsitystä sekä selitetään tarkemmin miten *kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden* käsitteet liittyvät fenomenologiaan.

Kokemus käsitetään fenomenologiassa hyvin laajasti ihmisten kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, eli siihen maailmaan jossa ihmiset elävät. Eläminen on puolestaan kehoallista toimintaa, havainnointia ja koetun ymmärtämistä sekä jäsentämistä. Kokemus syntyy aina vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, joten jokainen yksilö on sidoksissa oman elämänsä todellisuuteen, eikä tätä yksilöä voi ymmärtää irrallaan tästä todellisuudesta. (Laine T. 2010, 29.)

Fenomenologian mukaan kokemuksellisuus toimii perusmuotona ihmisen tapaan käsitellä ympäröivää maailmaa. Kokemuksellisuus on väline, jonka avulla ihminen aistii ja tekee havaintoja ympäristöstään muodostaen näin käsitystä todellisuudesta. Kokemuksellisuudessa kaikki koettu merkitsee jotain ja voidaankin sanoa, että ihmisen suhde maailmaan on *intentionaalinen*. Toisin sanoen ihmisen todellisuusmaailmassa jokainen havainnon kohde näyttäytyy havaitsijan pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten valossa. Ihminen muodostaa siis *merkityksiä* kokemuksilleen ja halutessamme ymmärtää ihmistä tulee tarkastelu kohdistua erityisesti näiden merkitysten tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Fenomenologian varsinainen mielenkiinnon kohde on siis kokemuksista tehtyjen *merkitysten* tutkiminen. (Laine T. 2010, 29.)

Kokemusten merkitysten tutkimisen mielekkyys perustuu oletukseen siitä, että ihmisten toiminta on suurelta osin intentionaalista, eli ihmisen toiminta suuntautuu aina jotain tavoitetta kohden, eli on tarkoituksenmukaista ja että ihmisen suhdetta todellisuuteen pystytään ymmärtämään merkitysten kautta. (Laine T. 2010, 30; Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Tämän oletuksen johdosta fenomenologiassa ajatellaan, että maailma jossa elämme, näyttäytyy meille merkityksinä (Laine T. 2010).

Fenomenologian periaatteet sisältävät myös ajatuksen siitä, että ihminen on luonteeltaan *yhteisöllinen* (Laine T. 2010, 32). Merkitykset joiden kautta todellisuutta tarkastellaan, eivät ole meissä synnynnäisesti, vaan ne ovat lähtöisin yhteisöstä jossa yksilö toimii tai jossa hän kasvaa tai kasvatetaan. Tämän ajattelutavan johdosta voidaan ajatella, että erilaisissa kulttuuripiireissä elävillä ihmisillä on erilainen elämysmaailma, eli he elävät erilaisissa todellisuuksissa sillä perusteella, että heidän kokemillaan asioilla on heille erilaiset merkitykset. Tämä ajattelutapa on merkittävä, koska näin ollen jonkin yhteisön jäsenillä on yhteisiä piirteitä, yhteisiä kokemuksia ja niistä luotuja merkityksiä. Yleisesti voidaan sanoa, että tutkittavat ihmiset kuuluvat aina johonkin yhteisöön ja näin ollen tutkittaessa yksilön kokemuksia ja niiden merkityksiä paljastetaan samalla myös jotain yleistä tästä yhteisöstä. (Laine T. 2010, 32; Tuomi & Sarajärvi 2011.)

2.2.2. Hermeneuttinen tietokäsitys

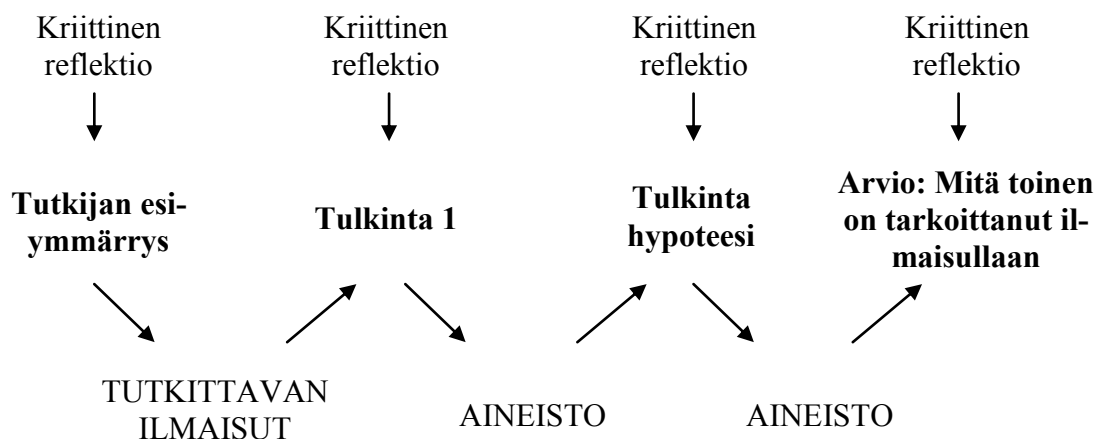
Hermeneuttinen tietokäsitys liittyy kiinteästi fenomenologiaan ja fenomenologisiin tutkimuksiin. Sen avulla pyritään etsimään kokemuksista tehtäville tulkinnoille mahdollisia sääntöjä.. Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa *ymmärtämisestä* ja *tulkinnasta*. Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottovuus liittyy silloin, kun tarvitaan tulkintaa esimerkiksi haastateltavan henkilön kertomuksesta. (Laine T. 2010, 31.)

Esimerkkinä voidaan ajatella vaikka strategiaa. Strategia on termi johon liittyy lukematon määrä erilaisia käsityksiä siitä mitä se on. Tämä käsitys myös vaihtelee eri henkilöiden välillä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa, kun haastateltavat kuvailevat oman puheensa kautta kokemuksiaan strategiasta, he pukevat kokemuksensa strategiasta sanoiksi ja sisällyttävät noihin sanoihin merkityksen siitä mitä strategia heille merkitsee. Nämä ilmaisut siis kantavat sisällään merkityksiä käsiteltävästä ilmiöstä. Kun tutkija tutkii ja käsittelee tätä aineistoa luo hän edelleen uusia käsityksiä ja merkityksiä siitä, mitä strategia haastateltavan kuvauksessa on. Tämän prosessin myötä syntynyt käsitys voi pitää sisällään ajatuksen strategiasta esimerkiksi johdon suunnitelun työkaluna tai jokapäiväisen elämän selvitymisohjeena. Sana strategia itsessään ei siis paljasta mitään niistä merkityksistä mitä siihen sisältyy, mutta analysoimalla niitä ilmaisuja mitä strategiaan liittyy, pystymme muodostamaan käsityksen strategian sisältämistä merkityksistä. Tämän tulkinnan tekemiseen hermeneutiikka antaa työkalut. Voidaan puhua *merkitysanalyysistä*, jonka avulla nuo puheeseen tai tekstiin sisältyneet merkitykset pystytään tunnistamaan ja ilmiöiden merkitykset pystytään oivaltamaan. Tätä voidaan sanoa hermeneuttiseksi ymmärtämiseksi, joka käytännössä tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. (Laine T. 2010, 31–33; Tuomi & Sarajärvi 2011.)

Laineen T. (2010) mukaan fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne. Perustason muodostavat tutkittavan henkilön koettu elämä siihen liittyvine *esiymmärryksineen*. Toisella tasolla tapahtuu itse tutkimus, joka kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Esiymmärrys on se käsitys mikä ihmisellä on käsiteltävästä asiasta. Tämä käsitys on muodostunut ihmisen kokemusten ja aikaisemman tiedon pohjalta. (Laine T. 2010, 32–33.) Voidaankin sanoa, että ymmärtäminen on aina tul-

kintaa ja kaiken ymmärtämisen taustalla on ihmisen kokemukset ja aikaisempi ymmärrys. Ymmärtäminen ei siis ala tyhjästä, vaan sen perustana on aina jonkinlainen esimymmärrys ilmiöstä. Hermeneuttinen ymmärräminen etenee siis kehämäisenä liikkeenä, jossa esiyymmärrys toimii pohjana uuden ymmärryksen ja merkityksien luomiseksi. Tätä liikettä kutsutaan niin sanotuksi hermeneuttiseksi kehäksi. (Laine T. 2010, 32–33; Tuomi & Sarajärvi 2011.)

Hermeneuttinen kehä liittyy olennaisesti myös tutkimuksen tekemiseen. Laineen (2010) mukaan hermeneuttisella kehällä tutkimustilanteessa tarkoitetaan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Laineen mukaan tutkimusaineistoa ei pidä ymmärtää tietovarantona joka paljastaa tutkittavan ilmiön todellisen luonteen, vaan tutkimusaineistoa pitää lähestyä keskustelukumppanina. Vuoropuhelu aineiston kanssa auttaa tutkijaa havaitsemaan ja ymmärtämään niitä merkityksiä mitä haastateltavien ilmaukset tutkimusaineiston muodossa merkitsevät. Tämän vuoropuhelun tuloksena tutkija voi esittää perusteltuja arvioita siitä, mitä haastateltavat kertomuksillaan tarkoittavat. (Laine T. 2010, 36–37.) Oheisessa kuviossa (kuvio 2) tätä tutkimuksen tekemiseen liittyvää hermeneuttista kehää havainnollistetaan Laineen T. (2010) esittämien ajatusten ja hänen siitä tekemän kuvion avulla.



Kuvio 2: Hermeneuttinen kehä tutkimuksessa (mukaillen Laine T. 2010, 37)

Kun hermeneuttinen tietokäsitys yhdistetään fenomenologiseen ihmiskäsitykseen, voidaan puhua fenomenologis-hermeneuttisesta näkökulmasta. Tämä näkökulma

syventää entisestään fenomenologisen tutkimuksen tavoitetta. Kun fenomenologisessa tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu erityisesti kokemuksista tehtyjen *merkitysten* tutkimiseen, niin hermeneuttisen tietokäsityksen mukaan ottaminen vie tavoitteen hieman pidemmälle. Voidaankin sanoa, että fenomenologis-hermeneuttisesta näkökulmasta tehdyn tutkimuksen tavoitteena on *käsitteellistää* tutkittava ilmiö, eli kokemusten merkitys. (Laine T. 2010, 28–31.)

2.2.3. Sosiaalisen konstruktionismin mukainen tietokäsitys

Tämän tutkimuksen tietokäsitykseen vaikuttaa merkittävästi myös sosiaalisen konstruktionismin mukainen tietokäsitys, jossa tieto ja todellisuus rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Sosiaalisessa konstruktionismissä todellisuus on suhteellista ja kukin yksilö näkee oman versionsa todellisuudesta, joka on hänelle yhtä totta kuin jokin muu todellisuus toiselle. Tietoa tästä todellisuudesta voidaan saada tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen kautta. Varsinaiset löydökset ovat niitä tulkintoja, joita tutkija tekee tutkittavan antamasta informaatiosta. Sosiaalinen konstruktionismi perustuu lähtökohdiltaan tulkintaan, eli sen voidaan sanoa olevan hermeneuttinen ja sen tavoitteena voidaan sanoa olevan todellisuudesta tehtyjen tulkintojen etsiminen ja luominen. (Metsämuuronen 2006.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaisen tietokäsityksen leviämiseen tutkijoiden keskuuteen on vaikuttanut Bergerin ja Luckmanin (1966) julkaisema teos *The Social Construction of Reality*. Teoksen voidaan sanoa olevan merkittävä suunnannäyttävä ja edelläkävijä konstruktionistisen ajattelutavan kehittymisen kannalta (Aittola & Raiskila 1995, 226). Berger ja Luckman (1995) tarkastelevat tiedon ja todellisuuden rakentumista yhteiskunnassa ihmisen sisäisen ja ulkoisen todellisuuden dialektiikkana ja vuorovaikutuksena. He perustavat ajattelunsa fenomenologiseen ja hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Heidän mukaansa jokapäiväinen arkielämä esiintyy ihmisille heidän siitä tekemien tulkintojen ja siihen liittämien merkitysten pohjalta syntyvänä todellisuutena. Ihmiset siis havainnoivat ympäröivää maailmaa ja siinä tapahtuvaa toimintaa tehden siitä jatkuvasti tulkintoja ja luoden merkityksiä asioille. Näin ollen voidaan sanoa, että maailma näyttäytyy kullekin ihmiselle yksilöllisenä subjektiivisena todellisuutena. Toisaalta Bergerin ja Luckmanin (1995) mukaan jokaisen ihmi-

sen todellisuus, eli se maailma missä he elävät on erilainen, yksilön omien havaintojen pohjalta syntynyt. Kun kaksi tai useampia yksilöitä kohtaavat, kohtaa myös useita erilaisia tulkintoja todellisuudesta. Tällöin kukin yksilö pyrkii ymmärtämään toisen yksilön maailmaa syntyneessä vuorovaikutustilanteessa luoden asioille uusia merkityksiä. Näin tapahtuessa todellisuusmaailma muovautuu yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta (Berger & Luckmann 1966, suomennoksessa 1995, 29–31).

Bergerin ja Luckmannin (1995) keskeinen väite on, että yhteiskunnallinen todellisuus ja tieto rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä ajattelutavassa yksilöä ei nähdä pelkästään sosiaalisten rakenteiden tuotteena, vaan yksilön ja yhteiskunnan suhde on dialektinen. Toisin sanoen yksilö on samalla sekä sosiaalisen maailman tuote ja samaisen maailman tuottaja. Näin ollen voidaan sanoa, että yhteiskunnan rakenne on yhteiskunnassa toimivien yksilöiden luomien merkitysten tuottamaa, jolloin se rakentuu ja muuttuu yksilöiden toiminan kautta. (Aittola & Raiskila 1995, 216).

2.2.4. Perustelut tieteenfilosofisille lähtökohdille

Kuten aiemmin on todettu nojaa tämä tutkimus tieteenfilosofiselta ajattelutavaltaan fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan jossa on huomioitu todellisuuden rakentumisen sosiaalisen ulottuvuus. Lähestymistavan valintaa puoltaa tutkimuksen tavoite pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan johtavien viranhaltijoiden kokemusten kautta pienen kunnan strategiaa. Fenomenologis-hermeuttinen lähestymistapa soveltuu hyvin tällaisen tutkimuksen tekemiseen, jonka perimmäisenä tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö ja jossa tietolähteenä toimivat toimijoiden kokemukset ja niihin liittyvät merkitykset (Laine T. 2010). Edelleen tutkimuksessa käytettävä käytäntölähtöisen strategiatutkimuksen -lähestymistapa, jossa strategia ymmärretään organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana sosiaalisena ja käytännönläheisenä toimintana, tukee fenomenologis-hermeuttisen lähestymistavan valintaa. Tämä siksi, koska fenomenologisessa ajattelutavassa kokemukset ajatellaan syntyvän vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa (Laine T. 2010). Ajattelutapa soveltuu siis erinomaisesti käytäntölähtöisen strategiatutkimuksen tekemiseen.

Nopeasti tarkasteltuna voitaisiin väittää, että tätä tutkimusta ei voida pitää fenomenologis-hermeneuttisena johtuen sen kohtuullisen vahvasta taustateoria orientoituneisuudesta. Tutkimus nojaa vahvasti stragisen esiymmärryksen muodostamisessa strategia käytäntönä -tutkimuksen aikaisempiin tutkimustuloksiin. Näillä tutkimuksilla on ollut myös merkittävä vaikutus esimerkiksi tutkimuksen haastatattelukysymysten laadinnassa. Laineen (2010) mukaan tietyntasoinen ”*esituttuus*” on kuitenkin merkitysten ymmärtämisen edellytys (Laine T. 2010). Strategia käytäntönä -tutkimuksen teoria ja aikaisemmat tutkimustulokset toimivat tämän tutkimuksen esiymmärryksenä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin teorian vahva läsnäolo ei ole ristiriidassa valitun lähestymistavan kanssa. Ajatusta vahvistaa Tuomen ja Sarajärven (2011) näkemys, jonka mukaan teorian merkitys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on merkittävä, koska tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita eli sitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2011).

Edelleen Laine T. (2010) tuo esille näkemyksen, jonka mukaan fenomenologis-hermeuttisen tutkimuksen tavoitteen voisi määritellä siten, että siinä pyritään tekemään jo ”*tunnettua tiedetyksi*”. Toisin sanoen pyrkimyksenä on nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt näkymättömäksi tai mikä on yleisesti koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. (Laine T. 2010, 33.) Tämä näkemys kuvaa erittäin hyvin tämän tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksen keskeinen tehtävä on tuoda haastateltavien kokemusten kautta esille se, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on. Tieto tästä strategiakäsityksestä on olemassa kaiken aikaa kunnissa työskentelevien henkilöiden kokemuksissa, se täytyy vain muokata näkyvään ja ymmärrettävään muotoon. Tämän tiedon esiin tuomiseen ja tiedon muokkaamiseen ymmärrettävään muotoon tutkimuksessa käytetään apuna strategia käytäntönä -tutkimuksen tietopohjaa ja siihen liittyvää esiymmärrystä.

Kuten aiemmin on todettu, fenomenologis-hermeuttisen lähestymistapa perustuu ajatukselle, jonka mukaan ihminen muodostaa käsityksen ympäröivästä maailmasta kokemusten ja näistä kokemuksista tehtyjen merkitysten kautta. Merkitykset siis kuvastavat sitä todellisuutta, missä yksilö elää. Samalla ihminen on myös yhteisöllinen ja tutkittaessa jonkin yksilön kokemuksia tullaan väistämättä myös sivuamaan yksi-

lön edustaman organisaation todellisuutta ja siellä ilmeneviä asioita. Näiden perusolettamusten valossa tässä tutkimuksessa lähdetään tarkastelemaan strategiaa pienessä kuntaorganisaatiossa erityisesti johtavien viranhaltijoiden kokemusten kautta. Tulokseksi saadaan kuvaus niistä merkityksistä, mitä johtavat viranhaltijat omien kokemustensa kautta antavat strategialle. Samalla saadaan myös käsitystä siitä, millaista pienen kunnan strategia on yhteisötasolla. Kun tähän ajattelutapaan yhdistetään sosiaalisen-konstruktivismin mukainen käsitys tiedosta ja sen synnystä, voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen tulokset heijastavat tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden johtavien viranhaltijoiden ymmärrystä siitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on.

2.3. Tutkimusetiikka

Tieteellisen tutkimuksen tekemiseen liittyy useita tutkimuseettisiä kysymyksiä, joihin tutkijan on syytä tutustua ennen tutkimuksen tekemistä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimuseettiset ongelmat voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan. Heidän mukaansa ensimmäiseen luokkaan kuuluvat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Toinen luokka sisältää tutkijan vastuun tutkimustulosten soveltamisesta ja sovelluksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi tutkimuseettisiä kysymyksiä tämän tutkimuksen yhteydessä.

2.3.1. Tutkijan asema suhteessa tutkimuskohteeseen

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkijan asema suhteessa tutkimukseen on syytä miettiä etukäteen. Tutkija voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija, jolloin tutkijan oma suhde tutkittavaan ilmiöön on pelkästään tutkijapohjainen. Toisaalta tutkija voi olla osa tutkimaansa ilmiötä. Jotkin tutkimusmenetelmät asettavat tutkijan jopa keskiöön tai hyvin lähelle keskiötä tutkittavassa ilmiössä. Kaikki tutkimuksen arvioitiin ja tutkijan asemaan tehtävät päätökset vaikuttava jossain määrin tutkimuksen lopputulokseen ja sen luotettavuuteen. Toisin sanoen tutkija joutuu jatkuvasti päättämään mihin suuntaan tutkimustaan vie ja mitä päätöksen tarkoittavat tutki-

muksen kannalta. Yleisesti nämä valinnat on hyvä tuoda esiin viimeistään tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuten aiemmin on todettu tutkimuksen etenemistä käsitelleessä luvussa, on tämän tutkimuksen tehneen tutkijan osallisuus tutkimuskohteena olevaan organisaation ilmeinen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin helpottamiseksi seuraavaksi käydään läpi sitä, miten tutkija liittyi tutkimuskohteena olevaan organisaation ja millaisia vaikutuksia sillä oli tutkimuksen tekemisen kannalta.

Tämän tutkimuksen tekijänä ja kirjoittaja toimimisen lisäksi olen työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa kuntaorganisaatiossa useiden vuosien ajan. Keskeiset työtehtävät organisaatiossa liittyivät usein juuri strategian tekemiseen liittyviin asioihin. Tämä työskentely strategian parissa on toiminut myös keskeisenä innoittajana tämän tutkimuksen tekemiselle. Voidaan myös sanoa, että työskenneltyäni useiden vuosien ajan kohdeorganisaation strategian tekemisen parissa on minulle muodostunut vahva esiymmärrys siitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä siellä tehdään. Tämän asian huomioiminen on ollut tärkeää koko tutkimusprosessin ajan ja olen tietoisesti pyrkinyt etääntymään sisäisen toimijan roolistani ja siirtymään ulkopuolisen tutkijan rooliin. Esimerkiksi aineiston keräämisessä tukeuduin esimerkiksi haastattelukysymyksien muodostamisessa aikaisempiin tutkimuksiin, joiden pohjalta haastattelu teemat rakennettiin. Tällä tavoin pyrin vähentämään oman esiymmärrykseni vaikutustan haastattelurungon sisältöön. Kokonaan tätä esiymmärrystä en varmastikaan ole pystynyt sivuuttamaan tutkimusta tehdessäni ja voi olla että tutkimuksen havaintoihin liittyy sellaista tietoa, joka ei suoraan tutkimuksen aineistosta käy ilmi, jolloin tutkijan esiymmärrys on osaltaan vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Tämä läheinen suhde tutkimuskohteeseen voi toisaalta olla myös hyvä asia. Se että olen päässyt tarkkailemaan organisaation arkea ja siellä strategian parissa tehtävää työtä on helpottanut ilmiön ymmärtämistä.

Työskenneltyäni useiden vuosien ajan kohdeorganisaatiossa ovat kaikki tutkimuksessa haastatellut henkilöt minulle hyvin tuttuja. Tämä tuttuus näkyi tutkimuksen aineistokeruun ja erityisesti haastattelujen yhteydessä. Jokaisen haastattelun aluksi kehotin haastateltavia suhtautumaan minuun kuin keneen tahansa organisaation ulkopuoliseen haastattelijaan. Tämä roolin muutos työntekijästä tutkijaksi ei ollut kui-

tenkaan täysin mahdollista, vaan usein haastateltavat olettivat minun tietävän puheessaan kuvailemiin asioihin liittyviä yksityiskohtia ja sisältöjä. Usein tämä ilmeni lausahduksena *"sinähän tiedät"*. Jouduinkin usein esittämään tarkentavia kysymyksiä ulkopuolisen tutkijan roolista käsin, jotta haastateltavat kertoivat omiin sanoihin sen, minkä jo olettivat minun tietävän. Vaikka olinkin työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa useiden vuosien ajan, en tutkimuksen tekemisen aikaan, eli aineiston keräämisen, sen analysoimisen ja tutkimustulosten laatimisen aikaan ollut työsuhteessa tutkimuksen kohdeorganisaatioon.

Yhteenvetona tutkijan osallisuudesta tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintaan voidaan todeta, että sillä on ollut merkitystä tutkimuksen suunnittelun, sen toteutuksen ja tutkimuksen tulosten kannalta. Tutkijan näkökulmasta on kuitenkin vaikea arvioida sitä miten voimakkaasti osallisuus on lopulliseen tutkimusraporttiin vaikuttanut. Tämän arvion tekeminen jää tutkimuksen lukijoiden vastuulle. Tämän tutkimuksen tekemisessä tutkijan osallisuus tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon on otettu vahvuutena, eikä sitä ole yritetty keinoteikoisesti väkisin poistaa. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty tuomaan selkeästi esille tutkijan osallisuus tutkimuksen tekemisessä, jolloin lukijoilla on mahdollisimman hyvä mahdollisuus arvioida tutkimuksen sisältöä.

2.3.2. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteettiä on syytä tarkastella ennen varsinaisen empiirisen tutkimusvaiheen aloittamista. Tässä tarkastelussa tulee miettiä esimerkiksi sitä onko tutkimusaihe sellainen, että haastateltavat on syytä esittää anonymieinä tutkimusraportissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa kaikilta tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä on pyydetty etukäteen suostumus tutkimukseen ja tutkimuksen haastatteluun osallistumisesta. Kaikille haastateltaville on myös selvitetty tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset, kuten haastateltavien anonymiteettiin liittyvät asiat, tutkimuksen tavoitteet sekä tietojen käsittelyn menetelmät.

Tutkimusraportissa haastateltavien anonymiteetti on varmistettu käyttämällä heidän nimiensä sijaan tunnuksia. Tämän lisäksi sellainen aineisto, jonka pohjalta jokin haastateltavista olisi helposti tunnistettavissa, on jätetty tutkimusraportista pois. Poikkeuksena tähän sääntöön on tutkimuksen tulosten kannalta erityisen tärkeät kommentit, jonka vuoksi haastateltavien puheessa esiintyviä persoonallisia kommentteja tai sanamuotoja on muutettu vastaamaan kirjakieltä. Tässä muutostyössä erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, että muutoksilla ei muutettaisi ilmauksen alkuperäistä merkitystä. Näistä haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi tehdyistä toimenpiteistä huolimatta riski siitä, että joku tunnistaa haastateltavan tutkimuksessa esiintyvien viittausten pohjalta, on olemassa. Tämä haastateltavan tunnistamiseen liittyvä riski on tuotu kuitenkin kaikkien haastateltavien tietoon jo ennen haastattelujen tekemistä.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tämä luku käsittelee strategiatutkimukseen liittyviä paradigmoja selkeyttäen niitä lähtöasemia, joiden pohjalta tätä tutkimusta on lähdetty tekemään. Strategiatutkimuksen useista suuntauksista käsitellään tarkemmin strategia käytäntönä -tutkimusta. Tarkoituksena on kuvata strategia käytäntönä -tutkimuksen taustoja, tutkimussuunnan kehittymistä, sen sisältöä sekä siihen liittyviä tutkimuksen tekemisen tapoja. Luvun lopussa määritellään tämän tutkimuksen tekemistä ohjannut teoreettinen esiymmärrys strategiasta ja siitä, miten strategiaa voidaan tutkia.

3.1. Strategiatutkimuksen suuntauksia

Tässä tutkimuksessa strategiatutkimuksen paradigmat on jaettu kolmeen pääryhmään. Luokittelu pohjautuu Laineen P-M. (2010) tutkimuksessa tehtyyn luokitteluun vallitsevasta strategiatutkimuksesta. Laineen luokittelu perustuu strategiatutkimuksen taustalla vaikuttavien erilaisten tieteenfilosofisten lähtökohtien pohjalta tehdylle luokittelulle, jossa ontologialla, eli sillä mitä strategian ymmärretään olevan, on keskeinen merkitys. Laineen mukaan vallitsevasta strategiatutkimuksesta voidaan havaita ontologialtaan kolmen tyyppistä strategiatutkimusta.

Ensimmäiseen luokkaan Laine P-M. (2010) määrittelee realistiseen ontologiaan perustuvat strategiatutkimukset. Niissä ajatellaan, että tiettyyn hetkeen liittyen on mahdollista laatia paras mahdollinen strategia, jota noudattamalla organisaatiolla on paras mahdollisuus toimia vallitsevassa toimintaympäristössä. Näihin tutkimuksiin liittyy keskeisesti myös positivistinen epistemologia, jonka mukaan ajatellaan, että tieto on yhteismitallista, eli mitattavissa olevaa. Tällöin ajatellaan, että joillakin toimijoilla kuten esimerkiksi strategia-asiantuntijoilla tai organisaation johtajilla voi olla oikeampaa tai parempaa tietoa toiminnasta jolloin myös ajatellaan, että heillä on mahdollisuus laatia organisaatiolle parempi strategia kuin muilla toimijoilla. Tähän ajattelumalliin liittyy myös käsitys siitä, että tutkijat pystyvät kvantitatiivisin menetelmin löytämään ja paljastamaan tiettyjä lainalaisuuksia ja totuuksia strategioihin liittyen.

Näissä tutkimuksissa käytetään usein laajoja aineistoja, joita analysoimalla pyritään löytämään erilaisten strategiasisältöjen tulosvaikutuksia. (Laine P-M. 2010, 17.)

Näitä realistiseen ontologiaan ja positivistiseen epistemologiaan liittyviä tutkimuksia edustavat esimerkiksi klassisen strategiatutkimuksen koulukunnan tutkimukset. Yksi tämän koulukunnan edustajia on Igor Ansoff (1965, 1981), jonka mukaan strategia on toimintaa ohjaava looginen analyysi siitä miten organisaation tulisi toimia vallitsevassa ympäristössä. Hänen mukaansa strategian tehtävänä on myös huolehtia siitä, että organisaatio toimii rationaalisesti (Ansoff 1965, 1981.) Toinen tämän koulukunnan tunnettu edustaja on Michael Porter (1996), jonka mukaan yrityksen tulee pystyä asemoitumaan markkinoille, siten että yritys voi saavuttaa kestävästi kilpailuedun. Tässä strategisessa asemoitumisessa yrityksen ylin johto on keskeisessä asemassa. Ylimmän johdon tehtävänä on siis tehdä strategisesti tärkeät valinnat ja opettaa organisaation muut toimijat ymmärtämään tämä strategia ja toimimaan sen mukaisesti. (Porter 1996.) Klassinen strategiatutkimus on saanut kuitenkin osakseen kritiikkiä siitä, että realistiseen ontologiaan perustuvat suunnitelmat eivät kuitenkaan toteudu sellaisenaan (Laine P-M. 2010, 18).

Toiseen luokkaan Laine P-M. (2010) luokittelee tulkinnalliseen ja konstruktionistiseen ontologiaan perustuvat strategiatutkimukset, joita ovat erityisesti strategiaproessitutkimukset. Niissä strategiaa ei oteta toimintaan annettuna, vaan niissä halutaan tarkastella sitä, miten strategiat rakentuvat tilannesidonnaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Näissä tutkimuksissa strategiaa tarkastellaan siis organisatorisena ilmiönä, joka ajatellaan olevan ajassa etenevä ja josta voidaan havaita erilaisia vaiheita, kuten muutosvaiheita tai strategian muodostamis- ja toteutusprosesseja. Yksi tämän tutkimussuunnan tunnetuimpia tutkijoita on Henry Minzberg, joka on tutkimuksissaan tarkastellut erityisesti strategioiden toiminnassa kehkeytyvää luonnetta (ks. esim. Minzberg 1978, 1987a, 1987b, 1994). Klassiseen strategiatutkimukseen verrattuna tutkimusaineistot eivät strategiaproessitutkimuksissa ole niin laajoja, vaan niissä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin yhtä tai muutamaa tapausta. Tarkastelukohteiden kaventumisella pyritään ymmärtämään ja selittämään paremmin juuri tutkimuskohteena olevien organisaatioiden strategisen toiminnan vaiheita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Strategiaproessitutkimuksissa strategioiden ajatellaan syntyvän

rationaalisen suunnittelun lisäksi erilaisen vallankäytön, poliittisen pelin ja oppimisen myötä. Näihin tutkimuksiin liittyvän konstruktionistisen ontologian mukaan strategioiden ajatellaankin syntyvän ja määrittyvän sosiaalisesti erilaisissa tilanteissa. Strategiaprosessitutkimusten taustalla on myös havaittavissa ymmärrys siitä, että strategioista ei välttämättä ole saavutettavissa yhteismitallista tietoa, vaan niistä voi olla useita erilaisia tulkintoja. (Laine P-M. 2010, 18–19).

Kolmanteen luokkaan Laine P-M. (2010) luokittelee käytäntöteoreettisesti orientoituneet tutkimukset, joiden puitteissa strategiaa tarkastellaan toimintana. Laineen mukaan käytäntöteoreettisesti orientoituneita strategiatutkimuksia tarkasteltaessa on löydettävissä useita erilaisia määritelmiä siitä, mitä käytännöillä niissä todella tarkoitetaan tai miten käytäntö tutkimuksissa määrittyy. Valtaosa näistä tutkimuksista esittää perustavansa näkemyksensä käytännöstä yhteiskuntateoreettiseen käytäntökäsitykseen viittaamalla yhteiskunta- ja käytäntöteoreetikkojen, kuten Giddensin (1984), Bourdieun (1990) tai Foucault'n (1977) ajatuksiin. Laineen mukaan suurimmassa osassa käytäntöteoreettisesti orientoituneissa empiirisissä tutkimuksissa käytäntö liitetään siihen, mitä johtajat organisaatiossa tekevät. Nämä tutkimukset voidaan nähdä lähinnä strategiaprosessitutkimusten laajennuksena, koska ne keskittyvät tarkastelemaan organisaation mikroaktiviteetteja ja toimintaa, jotka nähdään strategian muodostuksen kannalta tärkeiksi samoin kuin strategiaprosessitutkimuksessa. Toinen alajoukko käytäntöteoreettisesti orientoituneissa tutkimuksissa näkee strategian ja strategian tekemisen eräänlaisena institutionaalisena käytäntönä. Nämä tutkimukset nojaavat ajattelussaan vahvemmin yhteiskuntateorian käytäntökäsityksiin kuin ensimmäisen luokan tutkimukset. Näissä tutkimuksissa tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu toimintaan joka rakentuu organisaation tai yhteiskunnan tasolla vaikuttavien institutionalisoituneiden käytäntöjen kautta. Tällaisia strategiakäytäntöjä ovat esimerkiksi organisaation toimintaan tai yhteiskunnalliselle tasolle vakiintuneet käsitykset strategiasta ja sen sisällöstä sekä strategian tekemiseen liittyvät menetelmät ja työkalut, kuten kokous- tai palaverikäytännöt. Kolmanteen alajoukkoon kuuluvat poststrukturalisesti orientoituneeseen diskurssi- ja käytetöteoreettiseen käytäntökäsitykseen ajatuksensa perustavat tutkimukset. Tämä tutkimussuunta on Laineen mukaan vielä varsin tuore, eikä siitä ole paljon esimerkkitutkimuksia. Näissä tutkimuksissa käytäntöjä tarkastellaan muita ryhmiä laajemmin, joka mahdollistaa esimerkiksi työ-

käytäntöjen näkemisen strategisena toimintana. Laajempi näkökulma käytäntöihin mahdollistaa myös aikaisempaa laajemman toimijajoukon näkemisen strategisina. Tämän näkökulman tutkimuksissa kieli nähdään erittäin merkittävänä tekijänä todellisuuden ja merkitysten historialliselle ja sosiaaliselle rakentumiselle. (Laine P-M. 2010, 12).

Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan käytäntöteoreettisesti orientoitunut strategiatutkimus nojautuu ajattelussaan käytäntöteoreetikkoihin ja yhdistää strategiatutkimuksen, hyvin pitkät perinteet omaavaan käytäntöteoreettiseen tutkimussuuntaan. Heidän mukaansa käytäntöteoreettisessa strategiatutkimuksessa yksilöllinen toiminta sisältyy tai kuuluu aina sosiaalisten käytänteiden verkkoon, jolloin voidaan sanoa, että toiminta on käytännöistä riippuvaista. Käytännönäkökulma näin ollen sisältää yhden yhteiskuntatieteiden keskeisen ongleman, eli miten yhteiskunnalliset ja organisatoriset sosiaaliset rakenteet ja ihmisten tekemät valinnat nivoutuvat yhteen toiminnassa. Käytäntöteoreettinen strategiatutkimus perustuu siis ontologiaan, jonka mukaan ihminen toimijana ei ole koskaan kontekstista irrallinen, vaan sosiaalinen olento, jonka mahdollisuudet toimia määrittyvät niiden käytäntöjen kautta joihin toimija kuuluu (Vaara & Whittington 2012). Myös Feldman ja Orlikowski (2011) esittävät, että käytäntöteoreettisen ontologian mukaan käytännöt rakentavat organisatorista todellisuutta, jolloin toiminta muotoutuu kulloinkin olemassa olevan toimintaympäristön tilanteen mukaan. Toisaalta he myös toteavat, että samalla toiminta myös muodostaa ja edelleen rakentaa tätä toimintaympäristöä (Feldman & Orlikowski 2011). Näiden ajatusten pohjalta voidaan todeta, että käytännöt tuottavat ja ohjaavat toimintaa, mutta samalla toiminta ja siellä toimivat yksilöt tuottavat ja uudistavat erilaisia käytäntöjä.

Seuraavissa luvuissa tarkatellaan tarkemmin käytäntöteoreettisen ajattelutavan pohjalta syntynyttä strategia käytäntönä -tutkimussuuntaa sekä niitä käytäntöteoriaan nojaavia tutkimuksia, jotka ovat toimineet tämän tutkimuksen tekemisen taustalla vaikuttaneen strategian esiymmärryksen muodostajina.

3.2. Strategia käytäntönä -tutkimus

3.2.1. Strategia käytäntönä -tutkimuksen synty ja kehitys

Vaikka strategiatutkimuksella on pitkät perinteet ja sen alta voidaan hahmottaa useita lähestymistavoiltaan erilaisia tutkimusnäkökulmia ja tutkimuskoulukuntia, se ei ole pystynyt täysin kattamaan tutkijoiden tiedontarpeita. Esimerkiksi Whittington (1996) esittää, että strategiatutkimuksessa ei ole pystytty riittävän hyvin huomioimaan sitä, millä tavoin strategiatyötä tekevät henkilöt todella käytännössä toimivat. Whittington (1996) esittelikin artikkelissaan *Strategy as Practice* uuden lähestymistavan strategian tutkimiseksi. Tässä uudessa lähestymistavassa strategiaa tarkastellaan käytännön toiminnan kautta ja sen keskeisenä mielenkiinnon kohteena ovat strategiaa tekevät henkilöt, strateginen toiminta ja siihen liittyvät käytännöt. Whittingtonin mukaan lähestymistapa poikkeaa huomattavasti perinteisistä strategiatutkimuksen lähestymistavoista, joiden mielenkiinto keskittyy organisaatioiden suorituskyvyn mittaamiseen sekä organisaatioiden strategioihin sekä strategiaprosesseihin. (Whittington, 1996.)

Whittingtonin (1996) esittämien uusien ajatusten pohjalta alkoi syntyä käytäntöteorioihin pohjautuvia strategiatutkimuksia. Strategia käytäntönä -tutkimussuunta alkoi eriytyä voimakkaasti perinteisistä strategiatutkimussuunnista 2000-luvun vaihteessa erityisesti Euroopassa (Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007). Strategiatutkimuksen mielenkiinnon kohdistuminen käytännön toiminnan tutkimiseen liittyy laajempaan yhteiskuntatieteiden tutkimuskentällä tapahtuneeseen ilmiöön, josta käytetään nimitystä käytäntökäännö (practice turn). Ilmiön taustalla vaikuttivat monet yhteiskunta- ja käytäntöteoreetikot kuten Pierre Bordieu, Michel de Certeau, Michel Foucault ja Anthony Giddens, jotka halusivat yhdistää yhteiskunnallisesti ja organisatorisesti vaikuttavat käytännöt, käytännön toiminnan ja toimintaa tekevät toimijat yhden teoreettisen lähestymistavan alle. Tässä uudessa ajattelutavassa haluttiin ymmärtää paremmin sitä, miten yhteisöissä esiintyvät käytännöt, kuten jaetut ymmärrykset, kulttuuriset säännöt, kieli ja erilaiset toimintatavat ohjaavat ihmisten toimintaa (esim. Bourdieu 1990; Giddens 1984; Foucault 1977). Toisaalta haluttiin tarkastella todellista toimintaa tarkemmin ja pyrkiä ymmärtämään *mitä* käytännön toiminnassa tehdään ja erityisesti *miten* jotain tehdään (ks. esim. De Certeau). Tämän käytännön

toiminnan ymmärtämiseksi haluttiin tarkastella lähemmin myös toimintaa toteuttavia toimijoita ja niitä taitoja ja kykyjä mitä he toiminnassaan käyttivät (ks. esim. Foucault 1977; Giddens 1984). (Whittington 2006, 614–618.) Tämän käytäntökäänne ilmiön myötä myös strategia käytäntönä -tutkimuksiksi määriteltävien tutkimusten määrä on kasvanut nopeasti (Laine P-M. 2010, 21). Strategia käytäntö -tutkimussuunta ja siihen liittyvät käytäntöteoreettiset analyysit ovat levinneet hyvin laajasti strategisen tutkimuksen tutkimuskentällä 2010-luvulle tultaessa (Vaara & Whittington 2012, 1-2).

Feldmanin ja Orlikowskin (2011) mukaan yksi syy nopeaan leviämiseen johtuu siitä, että käytäntöteoriaan perustuvien tutkimusten avulla on pystytty ymmärtämään paremmin nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa maailmassa toimivien organisaatioiden toimintaa tarkastelemalla sitä, miten toiminta on kytköksissä organisationaalsiin ja sosiaalsiin käytäntöihin (Feldman & Orlikowski, 2011, 1240.) Vaara ja Whittington (2012) puolestaan tuovat esiin neljä keskeistä asiaa, jotka heidän mielestään erottavat strategia käytäntönä tutkimuksen perinteisestä strategiatutkimuksesta. Samalla nämä erot selittävät tutkimussuunnan suosion nopeaa kasvua. Näkemyksensä he esittävät vuonna 2012 tekemässään review artikkelissa, jossa he ovat tarkastelleet vuoden 2003 jälkeen tehtyjä käytäntöteoreettisesti orientoituneita strategiatutkimuksia. (Vaara & Whittington 2012.)

Ensimmäiseksi Vaara ja Whittington (2012) nostavat esiin tutkimustapojen taustalla vaikuttavien tieteenteorioiden erot perinteisen strategiatutkimuksen ja strategia käytäntönä -tutkimuksen välillä. Heidän mukaan strategia käytäntönä -tutkimus perustuu yhteiskuntatieteellisiin käytäntöteorioihin, kun perinteiset strategiatutkimukset perustuvat taloudellisiin teorioihin. Heidän mukaansa yhteiskuntatieteellisten käytäntöteorioiden soveltaminen strategiatutkimuksessa tarjoaa tutkijoille uudenlaisen lähestymistavan strategioiden tutkimiseen, joka mahdollistaa strategiatutkimuksen viemisen aivan uusille alueille, mitä perinteiset talouteen keskittyvät strategiatutkimuksen eivät mahdollista. (Vaara & Whittington 2012, 6.)

Toisena tärkeänä erona Vaara ja Whittington (2012) tuovat esiin strategia käytäntönä -tutkimuksen mielenkiinnon kohteet, jotka eivät rajoitu tutkimaan pelkästään organisaatioiden tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Heidän mukaansa strategia käytäntönä -

tutkimuksissa tarkastelun keskiössä ovat erilaiset strategiatyön menetelmät ja käytännöt, strategiatyökalut tai strategiset toimijat ja heidän toimintansa. Heidän mukaansa strategia käytäntönä -tutkimuksen avulla onkin pystytty laajentamaan strategiatutkimuksen mahdollisuuksia ja vastaamaan näin tutkijoiden tarpeeseen laajentaa strategiatutkimuksen kenttää. Samalla käytänteoreettisen strategiatutkimuksen avulla on pystytty ymmärtämään paremmin organisaatioiden strategista toimintaa. (Vaara & Whittington 2012, 7.)

Kolmanneksi eroksi Vaara ja Whittington (2012) nostavat tutkimusten kohteet. Heidän mukaan strategia käytäntönä -tutkimuksen myötä strategiatutkimus on pystytty laajentamaa voittoa tavoittelevien yritysten ja niiden ylimmän johdon lisäksi koskemaan myös yleishyödyllisiä organisaatioita kuten orkestereja, yliopistoja, kaupunkeja ja julkisia sairaaloita. Heidän mukaansa nämä strategiatutkimukselle uudet aluevaltaukset ovat vieneet strategiatutkimuksen uusiin toimintaympäristöihin, joissa strategiatutkimusta ei aikaisemmin ole tehty. (Vaara & Whittington 2012, 7.)

Neljäntenä ja viimeisenä erona Vaara ja Whittington (2012) nostavat esiin tutkimusmetodologiaan liittyvät erot. Strategia käytäntönä -tutkimustapa mahdollistaa laadullisten tutkimusmenetelmien käyttämisen strategioiden tutkimisessa. Tämä on aiheuttanut merkittävän metodologisen muutokset tutkimuskentässä. Yhä enemmän strategiaa tutkivista tutkimuksista tehdään laadullisia menetelmiä käyttäen sen sijaan, että niitä tehtäisiin määrällisiä menetelmiä käyttäen. Tarkastelun painopiste onkin siirtynyt suurista määrällisistä aineistoista pienempiin laadullisiin aineistoihin, joiden avulla pyritään pääsemään lähemmäksi tutkittavan organisaation arkea. (Vaara & Whittington 2012, 7-8.)

Vaara ja Whittington (2012) vahvistavat havainnoillaan Feldmanin ja Orslikowskin (2011) tekemiä johtopäätöksiä toteamalla, että myös strategiatutkimuksen parissa käytänteoreettisesti orientoituneiden tutkimusten avulla on saavutettu parempi ymmärrys siitä, miten strategiaa organisaatioiden arjessa todella tehdään, mitkä asiat strategian tekemiseen vaikuttavat, mitä työkaluja ja metodeja strategiatyössä käytetään ja millaisia rooleja toimijoilla strategiatyössä on. (Vaara & Whittington 2012, 1-2.)

3.2.2. Strategia käytäntönä -tutkimuksen sisältö

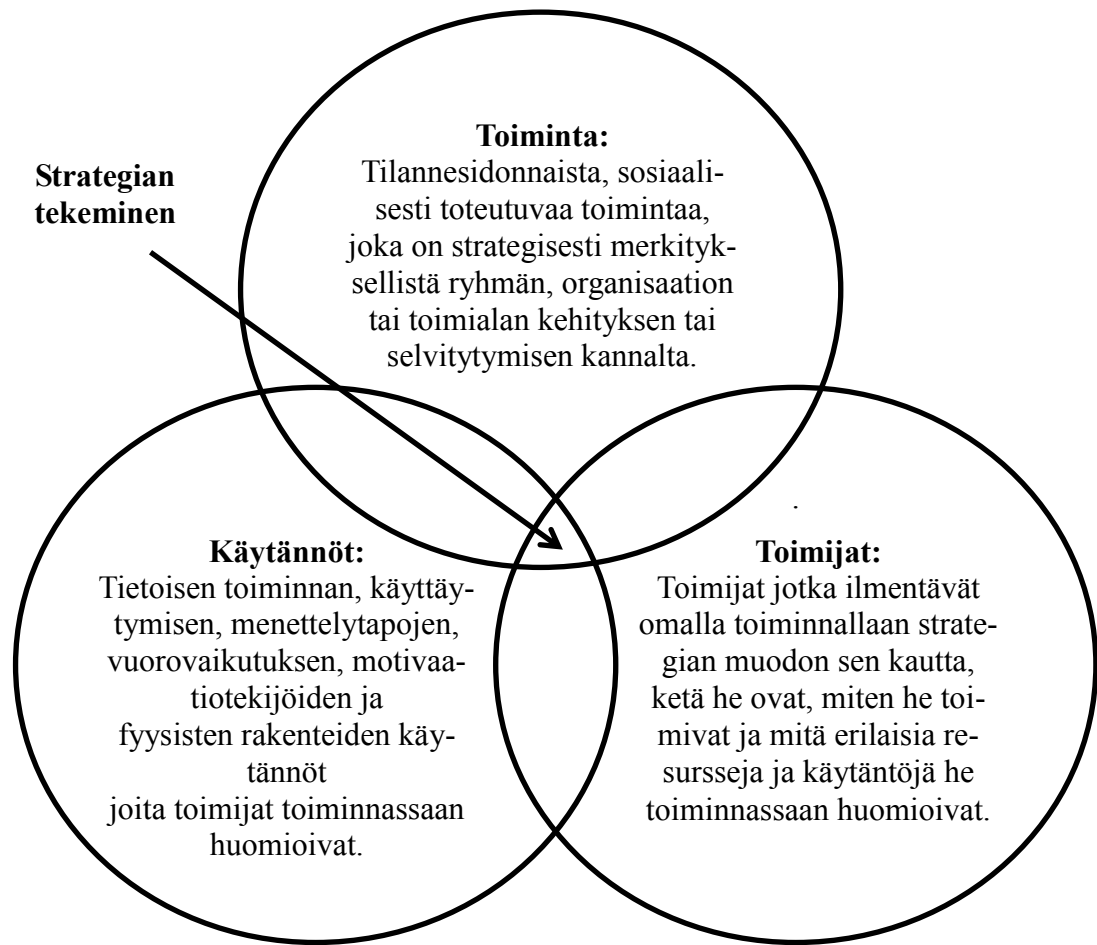
Strategia käytäntönä -tutkimuksessa *strategia* on käsitteellistetty tilannesidonnaiseksi ja sosiaalisesti toteutuvaksi, toimijoiden toteuttamaksi toiminnan virraksi, jossa toimijoiden toimintaa ohjaavat erilaiset sosiaalisesti rakentuneet käytännöt (Jarzabkowski ym. 2007). Strategia ei siis ole jokin organisaation laatima asiakirja tai julki-lausuma toiminnan suunnasta, vaan se on sitä käytännön toimintaa mitä ihmiset organisaatiossa tekevät. Voidaan siis sanoa, että strategia ei ole jotain, mitä organisaatiolla *on*, vaan jotain mitä ihmiset siellä *tekevät* (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2007; Whittington 2002, 2006.) Strategia käytäntönä -lähestymistavan mukaan strategiseksi toiminnaksi luetaan kuitenkin ainoastaan sellainen toiminta, joka vaikuttaa organisaation tulokseen, toiminnan suuntaan tai sen selviytymiseen (Johnson ym. 2003), vaikka nämä vaikutukset tai toiminnot eivät olisi syntyneet organisaation virallisen strategian pohjalta (Jarzabkowski ym. 2007).

Edellisen määritelmän pohjalta voidaan todeta, että strategia käytäntönä -tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu siis strategiseen toimintaan (praxis), jota strategiset toimijat (practitioners) toteuttavat. Strategia käytäntönä -tutkimuksessa ajatellaan lisäksi, että strategisten toimijoiden toimintaa ohjaavat erilaiset sosiaalisesti rakentuneet käytännöt (practices), jotka ilmenevät monella eri tasolla (Reckwitz 2002; Whittington 2002, 2006; Jarzabkowski ym. 2007.) Strategia käytäntönä -tutkimuksessa käytännöillä tarkoitetaan useimmiten erilaisia työkaluja, normeja, työmentelemiä tai toimintatapoja mitä strategiatyöhön liittyy (Vaara & Whittington 2012, 6). Käytännöillä voidaan tarkoittaa myös organisaatiossa tai jossain yhteisössä yhteisesti jaettuja toimintaan liittyviä tai sitä ohjaavia rutiineja (Whittington 2006, 619). Strategisella toiminnalla puolestaan tarkoitetaan sitä todellista toimintaa mitä strategian tekemiseen tai strategiaan liittyy. Tämä toiminta itsessään heijastaa niitä käytäntöjä, jotka tätä toimintaa ohjaavat (Whittington 2006, 619; Jarzabkowski ym. 2007, 9; Vaara & Whittington 2012, 6). Strategiset toimijat ovat puolestaan niitä toimijoita, jotka jollain tavalla osallistuvat tai vaikuttavat strategian tekemiseen tai toteuttavat strategiaa käytännössä (Whittington 2006, 619; Vaara & Whittington 2012, 6). Johtuen strategia käytäntönä -tutkimukseen liittyvästä ajattelutavasta, jonka mukaan strategia on sosiaalisesti rakentuvaa toiminnan virtaa, on myös strategisiksi toimijoiksi luettava joukko laajempi, kuin perinteisissä strategioita tarkastelevissa

tutkimuksissa. Strategia käytäntönä tutkimuksessa strategisiksi toimijoiksi ymmärretään ylimmän johdon lisäksi esimerkiksi keskijohto, työntekijät, konsultit sekä muut strategiaan vaikuttavat tahot. Aina kaikki strategiset toimijat eivät kuitenkaan näytty virallisesti strategisina toimijoina. Heidät on kuitenkin syytä ottaa huomioon tarkasteltaessa strategiaa, koska usein näillä epävirallisilla strategiatoimijoilla on suuri valta vaikuttaa toimintansa kautta organisaation menestykseen. (Jarzabkowski ym. 2007, 12.)

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa ajatellaan myös, että yksilöllinen toiminta sisältyy tai kuuluu aina sosiaalisten käytänteiden verkkoon, jolloin voidaan sanoa, että toiminta on käytännöistä riippuvaista (Vaara & Whittington 2012). Tällöin strategista toimintaa tutkittaessa on tärkeää ottaa huomioon se laaja sosiaalinen ympäristö ja konteksti, missä toimijat toimivat. Toimijat eivät toimi eristetyssä organisaation sisäisessä ympäristössä, vaan huomioivat ja ottavat vaikutteita myös organisaation ulkopuolelta tulevista käytännöistä joihin heillä on kytköksiä. (Jarzabkowski ym. 2007, 6.) Strategiatyöhön vaikuttavat käytännöt ilmenevät monella erilaisella tasolla. Ne voivat liittyä jonkin organisaation yhden yksittäisen yksikön toimintaan, ne voivat olla koko organisaatiossa yhteisesti jaettuja tai jopa yhteiskunnallisesti jaettuja käytäntöjä. (Whittington 2006, 620.) Strategia käytäntönä - tutkimuksen voidaan sanoa mahdollistavan erilaisten käytäntöjen huomioimisen strategian tutkimuksessa, ilmenivätpä ne sitten millä tasolla hyvänsä.

Käytäntöteoreettisen strategiatutkimukseen liittyy siis kiinteästi strategiset toimijat, strateginen toiminta sekä strategista toimintaa ohjaavat käytännöt. Yksi yleinen jäsenitys, jolla näiden eri elementtien keskinäistä suhdetta kuvataan, on Jarzabkowski ym. (2007) esittelemä strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteellinen kehikko (Jarzabkowski ym. 2007, 11). Jarzabkowski kumppaneineen ovat yhdistäneet tässä kehikossa käytäntöteoriaan pohjautuvat strategian tekemistä selittävät elementit, eli käytännöt, toiminnan ja toimijat yhteen. Oheisessa kuviossa (kuvio 3) on esitetty Jarzabkowski ym. kumppaneiden esittelemän kuvion pääsisältö.



Kuvio 3: Strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteellinen kehikko (Jarzabkowski ym. 2007, 11)

Jarzabkowski ja kumppaneiden (2007) mukaan heidän esittämänsä kehikko tuo esiin strategia käytäntönä -tutkimuksen keskeiset mielenkiinnon kohteet selittäen samalla niitä erilaisia näkökulmia joiden kautta strategian tekemistä voidaan tarkastella. Näiden kolmen elementin yhtymäkohta muodostaa alueen, jota strategia käytäntönä -lähestymistavassa kutsutaan *strategian tekemiseksi (strategizing)* (Jarzabkowski ym. 2007, 8-11) tai *strategiatyöksi* (Vaara & Whittington 2012, 2). Nämä kolme elementtiä muodostavat yhdessä strategian tekemiseen liittyvän kokonaisuuden. Jarzabkowski ja kumppaneiden mukaan ei ole mahdollista tutkia yhtä ottamatta samalla huomioon myös muita elementtejä jollain tasolla. (Jarzabkowski ym. 2007, 10.)

3.3. Strategia käytäntönä empiirisissä tutkimuksissa

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin empiiristen tutkimusten tuloksia kustakin strategian tekemisen eri osa-alueesta. Tarkastelun pohjalla käytetään Vaaran ja Whittingtonin (2012) review artikkelia *Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously*, jossa on tarkasteltu laajasti vuoden 2003 jälkeen julkaistuja empiirisiä strategia käytäntönä -tutkimuksia. Artikkelissa Vaara ja Whittington ovat analysoineet sitä, miten strategian tekemisen eri elementit, eli strateginen toiminta, strategiset toimijat ja strategista toimintaa ohjaavat käytännöt näyttäytyvät näissä tutkimuksissa. Seuraavissa kappaleissa tuodaan Vaaran ja Whittingtonin (2012) artikkelin pohjalta esiin muutamia esimerkkejä siitä, miten näitä elementtejä empiirisissä tutkimuksissa on tarkasteltu ja millaisina eri elementit näyttäytyvät kokonaisuutena tutkimuksissa. Ensiksi tarkastellaan strategista toimintaa ohjaavia käytäntöjä, sen jälkeen tarkastellaan strategista toimintaa ja viimeiseksi tarkastellaan vielä strategisia toimijoita.

Strategiaa ohjaavat käytännöt

Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan empiiristen tutkimusten valossa voidaan todeta, että strategista toimintaa ohjaavat käytännöt ovat monimutkaisia ja luonteeltaan joustavia. Nämä käytännöt eivät rajoitu pelkästään perinteisiin strategia-analyysihin, vaan ottavat huomioon paljon laajemmin toiminnan sosiaaliset ja materiaaliset ulottuvuudet. Empiiristen tutkimusten valossa voidaan todeta, että strategia-käytännöt eivät aseta toiminnalle rajoitteita, vaan paremminkin mahdollistavat toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja toiminnan joustavan kehittämisen. Strategiaa ohjaavat käytännöt auttavat toimijoita myös päätöksenteossa ja osallistavat toimijoita strategiseen toimintaan. Toisaalta samaiset käytännöt voivat sulkea tiettyjä toimijoita strategisen päätöksenteon ulkopuolelle (ks. esim. Jarzabkowski & Seidl 2008). Strategian tekemiseen liittyvät käytännöt myös mahdollistava strategisten mahdollisuuksien havaitsemisen ja niiden paremman ymmärtämisen (ks. esim. Kaplan 2011; Heracleous & Jacobs 2008). Usein strategia käytäntönä tutkimuksissa on tarkasteltu myös erilaisia strategian tekemiseen liittyviä diskursseja ja niiden käytäntöjä. Useassa tutkimuksessa on havaittu miten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa diskursseilla on merkittävä vaikutus siihen, miten strategiaviestä ymmärretään ja millai-

seksi strategia muotoutuu (ks. esim. Vaara, Kleymann & Seristo 2004; Laine P-M. & Vaara 2007; Ezzamel & Willmott 2004, 2008; Vaara, Sorsa & Pälli 2010; Kornberger & Clegg 2011). Kokonaisuutena strategian tekemiseen liittyvien käytäntöjen tutkiminen on laajentanut strategiatutkimuksen kenttää ja parantanut strategian tekemiseen liittyvien ilmiöiden ymmärrystä. (Vaara & Whittington 2012, 8-14.)

Strateginen toiminta

Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan strategiseen toimintaan keskittyneet empiiriset tutkimukset auttavat meitä ymmärtämään paremmin sitä todellista toimintaa mitä strategian tekemiseen liittyy. Tämä on nähty strategia käytäntönä -tutkimuksen yhtenä vahvuuksista (Brown & Duguin 2001). Vaaran ja Whittingtonin mukaan strategista toimintaa tutkivien tutkimusten mielenkiinto on kuitenkin uudelleen suuntautunut tai muokkaantunut ajan kuluessa. He sanovatkin, että nykyään käytännön toiminnan tutkimisella pyritään toiminnan dokumentoimisen sijaan myös ymmärtämään toiminnan ja käytäntöjen välistä vuorovaikutusta, eli näyttämään se, miten toiminta heijastaa käytäntöjä. (Vaara & Whittington 2012, 14–15.)

Yksi keskeisistä huomioista, mitä strategia käytäntönä -tutkimukset ovat tehneet strategisesta toiminnasta, on se, että strategista toimintaa tehdään laajasti organisaation eri osa-alueilla. Ei siis pelkästään ylimmän johdon ja strategia-asiantuntijoiden toimesta, vaan myös organisaation alemmilla tasoilla ja niin sanotuilla reuna-alueilla. Tämä organisaation ytimen ulkopuolella tehtävät strategiatyö voi olla yhtä merkityksellistä tai jopa merkityksellisempää kuin organisaation ytimessä tehty työ. (ks. esim. Salvato 2003; Regnér 2003.) Nämä tutkimukset osoittavat miten mikro-tason toiminnalla voi olla strategisesti suuria vaikutuksia organisaation toimintaan tai sen selviytymiseen. (Vaara & Whittington 2012, 19.)

Toinen tärkeä havainto, mitä strategia käytäntönä – tutkimuksissa on tehty, liittyy strategian merkityksellistämiseen (sensemaking), eli siihen miten toimijat tulkitsevat strategiaa ja luovat sille merkityksiä toiminnassa. Esimerkiksi keskijohto pyrkii omassa toiminnassaan tulkisemaan organisaatiossa ilmeneviä strategiaviestejä ja toiminaan näiden viestien pohjalta. Näiden strategiaviestien tulkinta voi kuitenkin

vaihdella, jolloin strategisen toiminnan tulos voi poiketa merkittävästi aiotusta. Näin ollen esimerkiksi keskijohdon toiminta voidaan nähdä merkityksellisenä strategian toteutumisen ja strategian muodon kannalta (ks. esim. Balogun & Johnsson 2005; Sillince & Muller 2007). Strategisen toiminnan tulkintaan ja merkityksellistämiseen liittyy olennaisesti myös toimijoiden välinen vuorovaikutus. Se miten ja kenen kanssa toimijat toimivat, voi vaikuttaa merkittävästä strategisen toiminnan muotoon ja näin ollen organisaation strategian onnistumiseen tai epäonnistumiseen (ks. esim. Maitlis & Lawrence 2003; Sillince, Jarzabkowski & Shaw 2011). Vaaran ja Whittingtonin mukaan voidaankin sanoa, että toimijoilla on suuri merkitys siihen millaisena strategia organisaation toiminnassa näyttäytyy. (Vaara & Whittington 2012, 19–20.)

Strategiset toimijat

Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan strategisiin toimijoihin mielenkiintonsa kohdistaneet strategia käytäntönä -tutkimukset auttavat meitä ymmärtämään paremmin sitä ketkä strategiaa todella tekevät, millaisia rooleja ja identiteettejä toimijoilla strategian tekemisessä on sekä millaisia taitoja nämä toimijat toiminnassaan käyttävät. Samalla nämä tutkimukset myös kuvastavat sitä miten nämä toimijat käytännössä tekevät strategiaa. Strategia käytäntönä -tutkimus on esimerkiksi pystynyt laajentamaan strategisten toimijoiden joukon organisaatioiden ylimmän johdon ulkopuolelle. Perinteisesti strategiatutkimuksessa strategisina toimijoina on nähty pääasiassa organisaatioiden johto ja johdon kanssa työskentelevät tahot, mutta strategia käytäntönä -tutkimukset ovat tuoneet tähän joukkoon mukaan myös erilaiset strategia-asiantuntijat, keskijohdon sekä organisaatioiden työntekijät. (Vaara & Whittington 2012, 20.)

Vaara ja Whittington (2012) viittavat esimerkiksi Angwinin, Paroutisin ja Mitsonin (2009), Whittingtonin, Basak-Yakisin ja Cailluetin (2011) sekä Paroutisin ja Pettigrewin (2007) tutkimuksiin, joissa tarkastellaan niin sanottuja strategisia suunnittelijoita. Näillä strategisilla suunnittelijoilla on merkittävä rooli etenkin suurten organisaatioiden strategiatyössä. Nämä strategiasuunnittelijat toimivat kaikkialla organisaatioissa valmentaen, kannustaen ja tukien työyksiköitä ja strategisia toimijoita saavut-

tamaan heidän toiminnalliset tavoitteensa. Nämä suunnittelijat voidaan nähdä eräänlaisina neurtaaleina neuvottelijoina, joiden toiminnalla on merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden strategiaan. (Vaara & Whittington 2012, 20–24.)

Vaara ja Whittington (2012) tuovat esiin myös toisen suunnan, jossa strategia käytäntönä -tutkimukset ovat laajentaneet strategisten toimijoiden joukkoa. Tällä he viittaavat tutkimuksiin, jotka ovat tarkastelleet organisaatioiden keskijohtoa strategisena toimijana (ks. esim. Regnér 2003, Mantere 2005, 2008; Rouleau 2005). (Vaara & Whittington 2012.) Esimerkiksi Rouleau (2005) on käsitellyt sitä, miten keskijohdon toimijat tulkitsevat organisaation strategiaa ja samalla luovat oman toimintansa kautta uusia strategisia merkityksiä, eli merkityksellistävät strategiaa toimintansa kautta. Tämä tulkinnan ja merkityksellistämisen prosessi rakentuu monimutkaisissa mikro-käytännöissä, joita toimijat toiminnassa toteuttavat (Rouleau 2005). Mantere (2008) puolestaan on tutkinut sitä, miten keskijohdon toiminta käytännössä rakentuu ylimmän johdon asettamien tavoitteiden ja käytännön toiminnassa esiin tulleiden haasteiden välissä. Tutkimuksen tuloksena Mantere esittää useita erilaisia tilanteita, mihin keskijohto toiminnassaan joutuu ja miten nämä eri tilanteet vaikuttavat strategian esiintymiseen organisaatiossa. (Mantere 2008.)

Strategia käytäntönä -tutkimukset ovat myös selventäneet sitä, millaisia rooleja toimijat saavat tai ottavat strategian tekemisessä. Strategian yhteydessä käytettävä kieli voi muokata toimijoiden käsitystä siitä, ketkä ovat strategisesti tärkeitä toimijoita tai kenelle strategian tekeminen ylipäättään kuuluu (ks. esim. Mantere & Vaara 2008). Toisaalta toimijat voivat itse etäännyttää itsensä strategisesta toiminnasta käyttämällä strategialle vierasta kieltä samalla, kun toiset toimijat vahvistavat strategista asemaansa käyttämällä strategialle tyypillistä kieltä (ks. Laine & Vaara 2007). Strategisilla toimijoilla voidaan nähdä olevan siis useita erilaisia rooleja, jotka vaihtelevat tilanteen ja toimintaympäristön sekä toimijan omien tavoitteiden mukaan. (Vaara & Whittington 2012, 24–25.)

Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan strategia käytäntönä -tutkimusten valossa tarkasteluna voidaan sanoa, että strategiset toimijat eivät koskaan ole pelkästään yksilöitä, vaan ne kuuluvat laajempaan sosiaaliseen verkostoon jossa he toimivat. Tässä sosiaalisessa verkostossa useat erilaiset tekijät kuten toimijan taidot, asenne tai moti-

vaatiotekijät sekä toimintakulttuuriin liittyvät tekijät määrittelevät sitä miten toimijat käytännössä toimivat ja mitä he voivat toiminnallaan saavuttaa (ks. esim. Rouleau 2005; Samra-Fredericks 2005). (Vaara & Whittington 2012, 20–25.)

3.4. Strateginen esiymmärrys tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tekemistä on ohjannut tietynlainen strategien esiymmärrys siitä, mitä strategia on, miten sitä voidaan tutkia ja miten siitä voidaan saada tietoa. Tämän tutkimuksen tekemisen lähtökohtana on ollut ajatus siitä, että strategia on tilannesidonainen ilmiö joka toteutuu ja ilmenee strategisten toimijoiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tässä vuorovaikutuksessa toimijoiden toimintaa ohjaavat erilaiset sosiaalisesti rakentuneet käytännöt, jotka voivat vaihdella kunkin yksilön elämismaailman mukaan. Tässä tutkimuksessa ajatellaan, että strategista toimintaa ovat kaikki sellainen toiminta, joka vaikuttaa organisaation tulokseen, toimintaan tai sen selviytymiseen. Tämä toiminta nähdään strategiseksi, vaikka se ei olisi-kaan syntynyt organisaation virallisen strategian pohjalta. Strategisiksi toimijoiksi tässä tutkimuksessa on luettu kaikki ne toimijat, jotka jollakin tavalla vaikuttavat organisaation tulokseen, toimintaan tai selviytymiseen tai osallistuvat strategian tekemiseen. Strategisten toimijoiden toiminnan ajatellaan myös kuuluvan tai sisältyvän laajempaan sosiaalisten käytäntöjen verkostoon, jonka johdosta ajatellaan, että toimijoiden toiminta on käytännöistä riippuvaista. Lähtökohtaisesti ajatellaan myös, että nämä käytännöt, mitkä toimijoiden toimintaa ohjaavat voivat esiintyä yksilön, työyksikön, organisaation tai jopa yhteiskunnan tasolla.

Tämä tutkimus voidaan ontologisilta lähtökohdiltaan sijoittaa käytäntöteoreettisen strategiatutkimuksen kenttään, johon on sisällytetty ajatuksia myös tulkinnallisen strategiatutkimuksen ontologiasta. Tutkimuksen voidaan sanoa ottaneen vaikutteita niin fenomenologiasta, hermeneutiikasta kuin sosiaalisesta konstruktionismistakin. Epistemologisilta lähtökohdiltaan tutkimuksessa ajatellaan, että tutkittavasta ilmiöstä, eli strategiasta, voidaan saada tietoa kysymällä toiminnasta toimijoilta itseltään. Näiden kysymysten kautta vastauksena saatujen kertomusten ajatellaan edustavan yksilön kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Näitä kertomuksia tarkastelemalla voidaan ymmärtää niitä merkityksiä mitä toimija kertomuksiinsa on liittänyt. Näiden merki-

tysten analysoimisen avulla ajatellaan saatavan tietoa myös siitä, millaisena strategia tutkimuskohteessa yhteisöllisellä tasolla näyttäytyy.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista. Luvun aluksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä haastattelujen kohderyhmän valintaan vaikuttaneet kriteerit. Tämän jälkeen käsitellään aineiston keräämiseen liittyviä kysymyksiä ja esitellään aineiston keräämisen taustalla vaikuttava teoria. Luvun lopuksi käsitellään vielä aineiston analysoimiseksi käytettyjä menetelmiä sekä varsinaista aineiston analysoinnin prosessia.

4.1. Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on väkiluvultaan alle 5000 asukkaan kunta. Kunnan väkiluku on vähentynyt tasaisesti jo usean vuosikymmenen ajan ja organisaatiorakennetta on väkiluvun muutoksen myötä sopeutettu vastaamaan ajan henkeä. Vuonna 2009 organisaatiossa käynnistettiin laaja strategian uudistamisprosessi, jonka tavoitteena oli päivittää organisaation strategia vastaamaan 2010-luvulla kuntaan kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia. Uudistamisprosessi kesti kokonaisuudessaan lähes kaksi vuotta ja siihen osallistui prosessin eri vaiheissa lähes koko kunnan henkilökunta. Prosessin tuloksena kunnalle laadittiin uusi kuntastrategia jossa määriteltiin kunnan palvelutuotannon pääperiaatteet ja kunnan elinkeinoelemän painopistealueet. Strategian toteuttamiseksi laadittiin lisäksi vuositasoisen toimintasuunnitelma, jossa määriteltiin tarkemmin erilaisten strategiaan liittyvien toimenpiteiden toteuttamisesta.

Kohdeorganisaation valintaan vaikutti merkittävästi tutkijan osallisuus kyseisen organisaation toimintaan. Tutkija osallistui kunnassa tehtyyn strategian uudistamisprosessiin strategiaproessin ohjaajana. Prosessissa tutkijan tehtävänä oli suunnitella ja työstää prosessiin liittyvää aineistoa, järjestää erilaisia kokouksia ja seminaareja sekä toimia linkkinä strategiaprosessiin osallistuvien henkilöiden ja tahojen välillä. Työskentelyn tukena toimi organisaation ulkopuolinen konsultti, jonka kanssa strategian uudistamisprosessia suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä. Tutkijan rooli tässä prosessissa oli toimia erästä organisaation työntekijää lainaten "*organisaation sisäisenä*

puolueettomana konsulttina, joka piti huolen siitä, että asioita työstetään". Tutkijan osallisuus tämän organisaation strategiaprosessiin antoi tälle tutkimukselle hyvän lähtökohdan pienen kuntaorganisaation strategian ja strategian tekemisen tutkimiseen.

Tutkimuksessa haastateltavien kohderyhmään kuuluivat kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenet, eli jokaisen kunnassa toimivan hallintokunnan johtava viranhaltija sekä heidän lähin esimiehensä, kunnanjohtaja. Haastattelujoukon valinnassa noudatettiin ennalta määritettyjä kriteerejä, joiden yhteisvaikutuksena johtavat viranhaltijat oli luonteva valinta tutkimuksen haastattelujoukoksi. Ensiksi haastattelujoukko haluttiin pitää suhteellisen pienenä. Toiseksi haastateltavien haluttiin edustavan riittävän kattavaksi edustamaansa organisaatiotasoa. Kolmanneksi tutkimukseen haluttiin valita haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, jotka olivat olleet mukana kohdeorganisaation strategian uudistamisprosessissa. Näiden kriteerien avulla pyrittiin varmistamaan tutkimusongelman kannalta relevantti haastattelujoukko. Seuraavissa kappaleissa perustellaan edellä mainittujen kriteerien valintaan vaikuttaneita seikkoja.

Ensimmäisen kriteeri haastattelujoukon valinnalle oli, että haastattelujoukko haluttiin pitää riittävän pienenä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastattelujoukon olisi oltava alle kymmenen henkilön suuruinen. Kriteeri asetettiin, jotta haastattelujen avulla kerätty aineisto pysyisi kohtuullisena ja sen käsittelyyn ei menisi liiaksi aikaa. Rajausta voidaan pitää perusteltuna, koska kyseessä on pro-gradu -tutkielma, jonka tavoitteena on selvittää tutkijan kyky tehdä tieteellistä tutkimusta sekä osoittaa tutkijan oppineisuus tutkimuksen aiheena olevalta alalta (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämän lisäksi jo tutkimussuunnitelmavaiheessa oli selvää, että tutkimuksen toteuttamiseksi käytettävissä oleva aika ei riitä laajan haastatteluaineiston keräämiseen, sekä sen seikkaperäiseen käsittelyyn ja analysoimiseen.

Toiseksi haastateltavat haluttiin valita siten, että haastateltavat edustaisivat riittävän kattavasti edustamaansa organisaatiotasoa. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei olekaan tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, niin tietyntasoinen kattavuus aineistonkeruussa kuitenkin haluttiin, jotta kyseisen organisaatiotason osalta pystyttäisiin muodostamaan kokonaiskuva strategiakokemuksista. Mikäli tutkimuksen haastattelujoukkoon olisi valittu haastateltavia kultakin organisaatiotasosta,

olisi ensimmäinen kriteeri täytynyt, haastattelujoukon ollessa suuruudeltaan kahdeksan henkilöä. Tällöin kultakin organisaatiotasolta olisi kuitenkin ollut vain kaksi edustajaa, jolloin esimerkiksi suorittavan henkilöstötason osalta haastateltavaksi olisi valikoitunut yksi kahdestasadasta työntekijästä. Otos olisi jäänyt tällöin hyvin kapeaksi ja koko organisaatiotasoa koskevia johtopäätöksiä olisi ollut mahdoton tehdä. Kriteeri näin ollen sulki tutkimuksen ulkopuolelle organisaatiotasot joihin kuuluu huomattavasti yli kymmenen henkilöä, joka käytännössä tarkoitti suorittavan henkilöstötason rajaamista ulos. Vaikka kriteerin avulla saavutettiin mahdollisuus tehdä koko organisaatiotasoa koskevia johtopäätöksiä, haastattelujoukon rajaaminen yhteen organisaatiotasoon sulkee pois muiden organisaatiotasojen edustajien kokemusten esiin tulemisen, joka on huomioitava tutkimuksen tuloksien kannalta. Tutkimuksen tulokset edustavatkin nimenomaan valitun haastattelujoukon ja heidän edustamansa organisaatiotason kokemuksia pienen kunnan strategiasta.

Joissain tapauksissa laadullisen tutkimuksen kannalta on järkevää valita aineistonkeruun kohteena olevat henkilöt siten, että valituilla henkilöillä on hyvä tietämys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai kokemusta kyseisestä ilmiöstä. Mikäli haastateltavat valitaan tämän periaatteen mukaan, tulee se ilmaista selkeästi tutkimuksessa. Tutkimuksessa on syytä tuoda esiin myös perustelut valinnalle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74, 86.) Tämä edellä kuvattu periaate oli keskeinen syy kolmannelle haastateltavien valintaan vaikuttaneelle kriteerille, jonka perusteella haastateltavaksi valittiin sellaisia henkilöitä, jotka olivat olleet mukana kohdeorganisaation strategian uudistamisprosessissa. Osallisuus strategian uudistamisprosessiin koettiin tärkeäksi, koska tuo prosessi oli kohdeorganisaation lähihistorian osalta suurin virallinen strategiaan vaikuttanut toimenpide. Tutkimusongelman kannalta koettiin tärkeäksi, että haastateltavilla olisi omakohtaisia kokemuksia tuosta prosessista.

Asetettujen kriteerien pohjalta haastattelujoukoksi, eli tutkimuksen kohderyhmäksi, valittiin johtavat viranhaltijat. Kyseinen ryhmä täytti kaikki kriteerit, ollen laajuudeltaan kuusi henkilöä ja kattaen kokonaisuudessaan johdon organisaatiotason. Kaikki johtavat viranhaltijat olivat olleet myös mukana strategian kehittämisprosessista alusta alkaen yhtä lukuun ottamatta, joka oli liittynyt kehittämisprosessiin sen puolivälissä.

4.2. Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä haastattelujen, havainnoinnin tai erilaisten dokumenttien muodossa. Erilaisia aineistoja voidaan yhdistää keskenään tai toisaalta voidaan keskittyä vain yhdenlaiseen aineistoon. Tutkimuksen tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit ohjaavat usein tutkijan aineistonvalintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Aineiston keräämisen lähtökohtana tulee aina olla tutkimusongelmat. Aineiston tulisi vastata tutkimusongelmiin ja aineistonkeruu menetelmiä valittaessa tulee pohtia tarkkaan millaista tietoa etsitään. Samalla aihepiirin teorian tuntemus nousee keskeiseen rooliin. Aineiston keräämistä suunnitellessa on hyvä tietää miten aihepiiriä on aiemmin tutkittu, millaisia tutkimusmetodeja on käytetty ja millaisia tutkimusaineistoja niiden avulla on saavutettu. Näiden tekijöiden pohjalta voidaan perustellusti valita tutkimuskohteeseen soveltuva aineistonkeruumenetelmä. Aineiston keräämistä suunniteltaessa on kuitenkin syytä muistaa, että yhtä oikeaa keruutapaa ei välttämättä ole, jolloin tutkija joutuu tekemään tietoisien valinnan esimerkiksi kahden hyvän menetelmän välillä tai soveltamaan molempia tutkimuksessaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimustavan käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelutavasta riippuen haastattelun toteuttaja ja haastateltava keskustelvat tutkimusaiheeseen liittyvistä kysymyksistä. Tutkimushaastattelujen tavoite on selkeä, niiden avulla pyritään keräämään tutkimustehtävän kannalta riittävä ja merkityksellinen tieto. Haastattelun idea perustuu yksinkertaiseen ajatukseen, jonka mukaan haluttaessa tietoa ihmiseltä, sitä on järkevää kysyä häneltä itseltään. Tähän ajatukseen liittyy kuitenkin ongelmia, jotka tutkijan on syytä ratkaista ennen haastattelujen toteuttamista ja aineiston analysoimista. Ongelmat liittyvät siihen, miten haastattelujen avulla tuotettuun tietoon suhtaudutaan. Tutkijan on siis syytä määritellä itselleen ne tieteenfilosofiset lähtökohdat joiden pohjalta hän haastattelua lähtee toteuttamaan ja myöhemmin analysoimaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan haastattelujen etu on niiden joustavuus. Haastattelijalla on tarvittaessa mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmauksissa käytettyjä sanoja ja käydä keskustelua tiedonantajan, eli haastateltavan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi lomakekyselyissä.

Haastattelujen etuna on myös niiden joustavuus kysymysten asettelussa sekä järjestyksessä. Haastattelija voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja muokata tätä järjestystä varsinaisen haastattelutilanteen aikana, mikäli kokee tämän tarpeelliseksi. Haastattelujen etuna on myös se, että haastatteluihin voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla oletettavasti on tietoa tutkittavasta asiasta ja pystyvät näin ollen antamaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Haastattelut voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Haastattelutavan valintaan vaikuttaa olennaisesti se, millaisen lähestymistavan tutkija on valinnut tiedonhankintaan, eli toisin sanoen millaista tietoa tutkija haluaa haastateltavien antavan. Haastattelutavat voidaan jakaa karkeasti kahteen päätyyliin. Ensimmäistä tyyliä edustavat lomakehaastattelut, eli strukturoidut haastattelut. Niissä haastattelukysymykset on ennalta määritettyjä ja niihin vastataan joko kirjallisesti tai suullisesti. Strukturoituihin kysymyksiin voi liittyä myös ennalta määritetyt vastausvaihtoehdot. Toista tyyliä edustavat puolistrukturoidut tai avoimet haastattelut. Näissä haastattelukysymyksiä ei ole määritetty ennalta niin tarkasti, kuin strukturoidussa haastattelussa. Puolistrukturoidut ja avoimet haastattelut antavat tutkijalle enemmän mahdollisuuksia ohjata haastattelutilannetta, mutta vaativat samalla myös enemmän tutkijalta. Puolistrukturoiduista haastatteluista käytetään usein myös nimitystä *teemahaastattelu*. (Hirsjärvi & Hurme 2001, Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77.)

Teemahaastattelussa haastattelutilanne etenee ennalta määriteltyjen haastatteluteemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun pohjalla on tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ja siihen liittyvä peruskäsitteet, jotka johdetaan aihealueen teoriasta sekä aihetta aikaisemmista käsitelleistä tutkimuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Teemahaastatteluun liittyy siis tietty kurinalaisuus ja sillä pyritäänkin löytämään merkityksellisiä vastauksia nimenomaisen tutkimuksen ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelu edellyttää tutkijalta huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Tämä on tärkeää, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laineen T. (2010) mukaan haastattelut ovat luonteeltaan sellaisia, että ne tarjoavat laaja-alaisimman lähestymistavan toisen ihmisen kokemusten tutkimiseen. Laine korostaa, että fenomenologiaan nojautuvassa tutkimuksessa haastattelukysymyksien tulisi olla mahdollisimman avoimia, jotta tutkijan oma ajattelu ja itseymmärrys eivät ohjaisi liiaksi varsinaista haastattelutilannetta. Samalla hän kuitenkin toteaa, että avoimetkin haastattelukysymykset ohjaavat omalta osaltaan haastattelutilannetta. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkijan lähtökohdat ja esiymmärrys tutkittavasta kohteesta ovat aina läsnä, myös fenomenologiseen ajatteluun pohjautuvissa haastatteluisissa. (Laine T. 2010, 37.)

Laineen T. (2010) esittämiin ajatuksiin perustuen tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi on valittu haastattelut. Teemahaastattelujen tarjoaman, haastattelutilannetta helpottavan rakenteen vuoksi, haastattelujen haastattelutavaksi on valittu Laineen suositteleman avoimen haastattelun sijaan teemahaastattelu, vaikka se on näennäisesti ristiriidassa Laineen esittämien ajatusten kanssa. Teemahaastattelun valintaa tukee tutkimuksen taustalla vahvasti vaikuttava teoreettinen orientaatio, jonka pohjalta teemat muodostuvat luontevasti aikaisemman teorian ja aihetta käsitelleiden tutkimusten tulosten pohjalta.

Tutkimuksen teemahaastattelurunko (liite 1.) on laadittu ja haastattelut on toteutettu noudattaen Laineen T. (2010) ohjetta siitä, miten fenomenologiseen ajattelutapaan pohjautuvien haastattelujen kysymykset tulisi muodostaa ja miten varsinainen haastattelutilanne pitäisi toteuttaa. Laineen mukaan fenomenologinen haastattelu on luonteeltaan mahdollisimman ”*avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen*” tapahtuma. Haastattelutilanteessa haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon tilaa kertoa omista kokemuksistaan liittyen esitettyyn kysymykseen. Haastattelukysymykset tulee laatia siten, että haastateltavan antamat vastaukset olisivat mahdollisimman kuvailevia ja kertomuksen omaisia. (Laine T. 2010, 38–39.) Teemahaastattelurungon laadinnassa on otettu huomioon myös tutkimuksen taustalla vaikuttava teoreettinen esiymmärrys, joka toimii lähtökohtana fenomenologiselle tutkimukselle (Laine T. 2010, 32). Toisin sanoen haastatteluteemat heijastavat tutkijan ennakkokäsityksiä ja ymmärrystä strategiasta käytäntöteoreettisesta lähtökohdasta tarkasteltuna ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen tekemistä.

Tutkimuksen tavoitteen, fenomenologisen lähtökohdan sekä tutkimuksen taustalla vaikuttavan teorian huomioimisen kautta tutkimuksen haastattelua ohjaaviksi kysymysalueiksi muodostuivat seuraavat:

- *Strategiaterminologia*
- *Kokemukset strategiasta – Mitä strategia on, ketkä strategiaa tekevät, miten strategiaa tehdään, missä tehdään ja miksi tehdään*
- *Strategian ja strategian tekemisen kannalta tärkeät asiat*
- *Organisaation eri tahojen roolit strategian tekemisessä*
- *Ongelmat ja haasteet strategian tekemisessä*

Tutkimuksen tapauksessa teemahaastattelurungon voidaan sanoa olleen myös tutkijan työväline haastattelujen läpiviemiseen siten, että haastatteluissa käsitellyt aiheet olisivat mahdollisimman hyvin linjassa strategia käytäntönä – tutkimuksen teorian, tutkijan siitä muodostaman esiymmärryksen sekä tutkimuksen tavoitteiden kanssa. Samalla haastattelurunko toimi tutkijan muistilistana, jonka avulla varmistettiin kaikkien haastatteluun liittyvien teemojen käsittely kaikissa haastatteluissa. Samoin myös haastattelurungon eri teemojen alla olevat kysymykset toimivat tutkijan muistin apuna tehden haastattelutilanteesta helpommin hallittavan. Varsinaisissa haastattelutilanteissa haastattelurunko johdatti haastattelua, mutta kunkin teeman osalta tavoitteena oli aktivoida haastateltava kertomaan omin sanoin niistä kokemuksista mitä hänellä oli kyseiseen teemaan liittyen. Haastattelutilanteessa tutkija pyrki esittämään tarkentavia kysymyksiä siten, että haastattelijan esiin tuomasta asiasta saataisiin esiin haastateltavan henkilökohtaiset kokemukset. Haastatteluille oli tyypillistä, että haastateltavat kuljettivat puhettaan ajatuksiensa ja kokemuksiansa pohjalta sivuten puheessa useita erillisiä teemoja. Tämän vuoksi oli erittäin tärkeää, että tutkijalla oli käytettävissään haastattelurunko, muutoin keskustelun edetessä jokin teema olisi voinut jäädä käsittelemättä kokonaan. Haastattelussa esitetyt kysymykset toimivat siis ärsykkeinä ja kannustimen haastateltavan omien ajatuksien esiin tuomiselle, mutta lopullisen sisällön haastatteluille antoivat kuitenkin haastateltavat itse.

Varsinaisen aineisto kerättiin toteuttamalla kuusi kappaletta yksilöhaastatteluja kevään 2013 aikana. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin tammikuussa 2013. Tämä

haastattelu toimi testihaastatteluna ja haastattelun tavoitteena oli testata teemahaastattelurunkoa ja sen avulla saatavaa aineistoa. Loput haastattelut toteutettiin helmikuun - huhtikuun välisenä aikana. Ennen haastattelujen toteuttamisesta jokaiselta haastateltavalta kysyttiin puhelimitse lupa haastatteluun osallistumisesta. Tämän lisäksi jokaiselle haastateltavalle lähetettiin erikseen kirje (liite 2.), jossa kerrottiin tarkemmin haastattelun toteuttamisesta.

Testihaastattelun toteuttaminen ennen varsinaista haastattelukierrosta osoittautui erittäin hyväksi valinnaksi ja se antoi arvokasta tietoa siitä, mitä osia haastattelurungosta oli syytä vielä muokata, jotta haastattelujen avulla saataisiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta mahdollisimman merkityksellinen aineisto. Testihaastattelu antoi myös hyvän mahdollisuuden testata haastatteluissa käytettäviä tallennusvälineitä. Haastattelujen tallennus toteutettiin käyttämällä digitaalisia tallennusvälineitä. Ensisijainen tallennusväline oli kannettava tietokone, johon oli hankittu äänen tallentamiseen soveltuva ohjelmisto. Tietokoneen lisäksi varatallentimena käytettiin matkapuhelimen äänentallennusta. Näillä toimenpiteillä haluttiin varmistua siitä, että tutkimuksen tekemiseen olisi haastattelujen jälkeen varmuudella käytettävissä tallenne koko haastattelutilanteesta.

Tutkimuksen kohderyhmään liittyvien rajausten pohjalta kerätystä kuuden hengen haastattelujoukosta saatiin lopulta haastateltua viisi henkilöä, eli kaikki organisaation johtavat viranhaltijat varsinaista kunnanjohtajaa lukuun ottamatta. Varsinainen kunnanjohtaja jäi haastattelujen ulkopuolelle, koska hän oli haastattelujen ajankohtana poissa ja hänen tehtävänsä hoiti viransijaisena talous- ja kehittämisjohtaja. Näin ollen varsinaisen kunnanjohtajan kokemukset strategiasta jäivät puuttumaan, jota voidaan pitää tutkimuksen kannalta huonona asiana, kun otetaan huomioon kunnanjohtajan keskeinen asema kuntaorganisaatiossa. Varsinaisen kunnanjohtajan haastattelun puuttumisesta huolimatta toteutettu haastattelumäärä antaa kuitenkin hyvin kattavan kuvan tutkimuskohteena olevan organisaation johtavien viranhaltijoiden strategiakokemuksista.

Kaikki tutkimuksen haastattelut tehtiin haastateltavien omissa työhuoneissa heidän normaalin työpäivän aikana. Haastattelutilanteet etenivät suunnitellun mukaisesti, muutamaa keskeytystä lukuun ottamatta. Haastattelutilanteet vaihtelivat kestoiltaan

56 minuutin ja 1 tunnin ja 46 minuutin välillä. Kaikki haastattelut tallennettiin onnistuneesti käyttäen edellä kuvattuja tallennusvälineitä.

4.2. Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston hankkimisen jälkeen tutkimusaineiston varsinainen käsittely alkoi hankitun haastatteluaineiston litteroimisella kirjalliseen muotoon. Litteroimisen tavoitteena oli saada kerätty aineisto helpommin lähestyttävään ja tarkasteltavaan muotoon. Litteroituana tekstinä aineiston koko oli yhteensä noin 44700 sanaa joka tarkoitti 85 sivua litteroitua tekstiä. Litterointi toimi osaltaan jo ensimmäisenä aineistoon tutustumiskertana, mutta litteroinnin aikana aineistoon ei tehty vielä mitään varsinaisia merkintöjä tai rajoituksia. Varsinainen aineistoon tutustuminen alkoi litteroinnin jälkeen aineiston lukemisella ja alustavien aineisto-osien rajoituksella. Tässä vaiheessa aineisto käytiin kokonaisuudessaan tarkasti läpi ja aineistosta jätettiin pois tutkimusaiheen kannalta merkityksetöntä aineistoa. Samalla haastateltavien puheessa hyvin usein vaihtuneet aihepiirit eriteltiin ja niiden pohjalta tehtiin alustavat aineistoluokat. Aineiston rajaamisen ja luokittelun jälkeen jäljellä oli 39 sivua aineistoa. Tämän luokitellun aineiston pohjalta analyysin seuraavassa vaiheessa kirjoitettiin aineistokertomukset, jotka toimivat tutkimusaineistoa esittelevinä lukuina tässä tutkimuksessa. Aineiston pohjalta muodostettiin myös tutkimuksen aihetta, eli pienen kuntaorganisaation strategiaa, kuvaava synteesi. Tämä synteesi yhdessä aineistokertomusten kanssa toimii tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perustana. Oheisessa kuviossa (kuvio 4) on kuvattu tutkimuksen aineiston analyysin etenemistä.



Kuvio 4: Analyysin eteneminen tutkimuksessa

Kuvio 4 osoittaa tutkimuksen analyysivaiheen etenemisen ajallisessa järjestyksessä. Jokaiseen varsinaiseen analyysivaiheeseen (aineiston litteroiminen, aineiston rajaus ja luokittelu, aineistokertomusten laadinta, merkityssynteesin ja havainvoijien tekeminen) liittyi aineistoon tutustuminen lukemalla. Aineiston pohjalta tehty synteesi ja aineistosta tehdyt havainnot sekä johtopäätökset perustuvat siis vähintään kolmeen aineiston lukukertaan.

5. TUTKIMUSAINEISTO

5.1. Johtajien strategiakertomukset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa kerätty aineisto. Tavoitteena on välittää lukijalle haastateltujen johtavien viranhaltijoiden kertomukset strategiakokemuksistaan sisällöllisesti muuttumattomina. Tekstin luettavuuden helpottamiseksi sekä haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi tekstiä on osin selkeytetty ja asiasisällön kannalta merkityksettömiä ilmauksia ja mietesanoja on poistettu. Myös suorat viittaukset jonkin hallintokunnan, yksikön tai henkilön toimintaan on jätetty kertomuksen ulkopuolelle. Kertomusten tavoitteena on luoda selkeitä aineisto-osia ja tiivistää tutkimuksessa käytetty aineisto kokonaiskuvan hahmottamisen helpottamiseksi. Kertomuksissa ei ole kuitenkaan pystytty tuomaan esiin kaikkia yksityiskohtia haastateltavien kokemuksista aineiston laajuuden vuoksi. Vaikka kertomusten ensisijainen tehtävä on esitellä tutkimuksessa käytetty aineisto lukijalle, toimivat kertomukset myös alustavina lukuina tutkimuksen havainnoille.

Luku sisältää yhteensä viisi kertomusta pienen kunnan strategiasta ja strategian tekemisestä. Nämä kertomukset ovat: 1. kertomus strategiasta, 2. kertomus strategisista toimijoista, 3. kertomus strategian tekemisestä, 4. kertomus strategian tekemisen tavoitteista ja 5. kertomus strategian tekemiseen vaikuttavista asioista. Luvun kaksi ensimmäistä kertomusta johdattaa lukijan haastateltavien strategiamaailmaan, eli antaa viitteitä siitä, miten haastateltavat ymmärtävät strategian pienessä kuntaorganisaatiossa ja ketkä heidän mielestään ovat strategisia toimijoita. Tämä ymmärrys on tärkeää tutkimuksessa esitettävien havaintojen ja johtopäätösten vuoksi. Kolmas kertomus, eli kertomus strategian tekemisestä toimii kuvauksena siitä, miten haastateltavat kuvailevat kohdeorganisaatiossa tehtävää strategiatyötä. Kertomus on keskeinen aineisto-osa tutkimuksen havaintojen ja johtopäätösten kannalta. Neljäs ja viides kertomus esittelevät haastateltavien käsitystä kohdeorganisaation strategian tekemisen tavoitteista sekä strategian tekemiseen vaikuttavista asioista. Nämä kertomukset toimivat pohjana tutkimuksen havainnoille siitä, miksi strategiaa pienissä kuntaorganisaatioissa tehdään ja mitkä asiat strategian tekemiseen vaikuttavat. Nämä viisi

kertomusta yhdessä muodostavat aineiston, jonka pohjalta voidaan vastata tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin siitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä siellä käytännössä tehdään.

5.1.1. Kertomus strategiasta

Haastateltavien kertomukset strategiasta olivat hyvin samankaltaisia. Kaikkien haastateltavien puheessa strategia esiintyi jonkinlaisena *"suunnitelmana"* ja *"tavoitetilana"* (H4), joiden avulla organisaation toiminnan suuntaa pystytään *"ohjaamaan"* (H3). Haastateltavien kertomuksissa strategiat liittyivät tulevaisuuteen ja tulevaisuuden toiminnan suunnitteluun. Suunnittelun aikajänne vaihteli alle vuoden suunnitelmista jopa kymmenen vuoden aikajänteellä tapahtuvaan suunnitteluun. Strategia koettiin myös kokonaisuudeksi, joka kokoaa yhteen useiden eri toimijoiden tavoitteita muodostaen toiminnalle näin *"yhteisen tahtotilan"* (H2). Haastateltavien kertomukset strategiasta liittyivät usein myös suurten, koko kuntaa koskettavien asioiden käsitteelyyn. Strategia koettiin myös *"visioksi"* ja *"tavoitetulevaisuudeksi"* (H4). Strategiset suunnitelmat nähtiin tiiviinä suunnitelmina siitä, mihin tavoitteisiin organisaation tulisi toiminnassaan tähdätä. Eräs johtajista kuvasi strategian tavoitteita seuraavasti:

"Strategiahan tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmaa, että mihin tavoitetilaan organisaatio haluaa lähteä menemään, että sillä on semmonen tavoitetila ja se on yleensä hyvin tiiviisti määritelty tavoitetila, että mitä se lähtee tavoittelemaan sillä hetkellä ja se voi olla viiden tai kymmenen vuoden jänteellä oleva tavoitetila" (H2)

Oheisessa taulukossa (taulukko 1) on kerätty yhteen haastateltavien haastatteluissa kertomia kuvauksia strategiasta. Taulukko toimii yhteenvetona johtavien viranhaltijoiden kuvauksille siitä, mitä strategia on:

Taulukko 1: Mitä strategia on

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Strategia on: oikean polun tai tien valitsemista, että päästään perille (H5)• Strategia on: tavoitteiden kokonaisuus (H3)• Strategia on: hyvin tiiviisti määritelty tavoitetila (H2) |
|--|

- Strategia on: viiden tai kymmenen vuoden jäniteellä oleva tavoitetilä (H2)
- Strategia on: ohjenuora siitä, miten jatkossa toimitaan (H1)
- Strategia on: suunnitelma, johon sisältyy konkreettisia ja tavoitteellisia toimintaperiaatteita sekä ohjeita (H4)
- Strategia on: pitkän aikavälin suunnitelma ja tavoitetilä (H2)
- Strategia on: visio ja tavoitetulevaisuus (H4)
- Strategia on: henkilöstöstä kootun porukan tahtotila, sen suhteen, että miten mennään (H2)
- Strategia on: niiden yhteisten osaamisen ja tavoitteiden suunnitelmallista kokoamista (H3)
- Strategia on: sitä, mitä Tuntemattoman sotilaan Rokka sanoi aikoinaan, että "tähtää ensin", se on strategiaa, että minne ollaan menossa niin se on sen kirkastamista. (H4)
- Strategia ohjaa isoja toimenpiteitä (H2)

Sen lisäksi, että haastateltavat kuvailivat puheessaan strategioita yleisellä tasolla, he toivat esiin useita yksittäisiä strategioita nimeltä joko suoraan tai kertoessaan esimerkiksi strategisesta toiminnasta. Haastateltavien puheessa strategioina esiintyivät muun muassa "kuntastrategia", "talousarvio", "tilinpäätös", "investointiohjelma", "tasa-arvosuunnitelma", "säästöohjelma" sekä "elinkeinostrategia". Eräs haastateltavista kuvasti kuntastrategian roolia kunnan toiminnassa seuraavasti:

"Eihän kunta voi paljonkaan vaikuttaa nykyresursseilla elinkeinotoimeen, vaan meidän keskeisesti tuotamme kunnallisia palveluita, joihin pitää suunnitella kuntastrategia." (H4)

Kertoessaan strategioista ja strategisesta toiminnasta haastateltavat eivät välttämättä nimenneet kuvailemiaan asioita suoraan strategioiksi. Esimerkiksi (H2) kuvaili säästöohjelman strategista roolia, sekä (H4) kuvaili talousarvion ja tilinpäätöksen ohjaavaa roolia seuraavasti:

"Varmaan niinku se säästöohjelmakin on sitä strategian ohjaamista." (H2)

"Siellä on se talousarvio ja tilinpäätös, nehän niinkö ohjaa sitä meidän toimintaa." (H4)

Haastateltavien kertomuksissa esiintyneet strategiat on seuraavassa taulukossa (taulukko 2) luokiteltu niiden laajuuden mukaan koko kuntaa koskeviksi yleisiksi strategioiksi, sekä hallintokunta, yksikkötason tai asiakastason strategioiksi:

Taulukko 2: Pienen kuntaorganisaation strategiat

| Koko kuntaa koskevat strategiat | Hallintokunta, yksikkötason tai asiakastason strategiat |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kuntastrategia (H4) • Talousarvio (H3) (H4) • Tilinpäätös (H4) • Talousstrategia (H3) • Investointiohjelma (H5) • Tasa-arvosuunnitelma (H4) • Säästöohjelma (H2) • Rahoitussuunnitelma (H5) | <ul style="list-style-type: none"> • Toimintasuunnitelmat (H3) • Hallintokuntien strategiat (H4) • Rakentamissuunnitelma (H1) • Vuosikello (H4) • Lasten- ja nuorten hyvinvointisuunnitelma (H4) • Elinkeinostrategia (H2) (H4) • Työohjelmat (H3) |

5.1.2. Kertomus strategisista toimijoista

Strategisten toimijoiden osalta haastateltavien kertomukset olivat hyvin yhteneväisiä. Strategisten toimijoiden joukko koettiin hyvin laajaksi ja siihen kuului sekä organisaation sisäisiä, että organisaation ulkopuolella toimivia tahoja ja henkilöitä. Organisaation sisäisesti tarkasteltuna strategisiksi toimijoiksi esiteltyt tahot noudattavat kunnan organisaation eri tasoja. Ensimmäisenä organisaation sisäisenä strategiatahona haastateltavat toivat esiin poliittiset päätöselimet kuten *"kunnanvaltuuston"*, *"kunnanhallituksen"* ja eri hallinnonalojen *"lautakunnat"*. Näiden sisällä strategisia toimijoita ovat *"kunnanvaltuutetut"*, *"kunnanhallituksen jäsenet"*, *"lautakuntien jäsenet"* sekä esittelyvastuulla toimivat *"viranhaltijat"*. Erityismaininnan strategisesti merkittävänä toimijana saivat *"vaikuttavassa asemassa olevat voimakkaat poliittiset persoonat"* (H3). Toiseksi strategiseksi tahoksi haastateltavat kuvailivat kunnan *"johtoryhmän"*, jonka strategisiksi toimijoiksi haastateltavat kuvailivat *"kunnanjohtajan"* sekä hallintokuntien *"johtavat viranhaltijat"*. Kolmantena strategisena toimijatahona haastateltavat kuvailivat hallintokuntien tasoa. Hallintokuntien taso sisältää haastateltavien mukaan kunnan eri *"hallintokuntien johtoryhmät"* sekä niihin sisältyen strategisina toimijoina kyseisen *"hallintokunnan johtajan"*, *"vastuualueiden johtajat"* sekä yksiköiden *"lähiesimiehet"*. Neljäntenä strategisena tahona haastateltavat kuvailivat henkilöstön tason, jossa strategisina toimijoina ovat *"lähiesimiehet"* sekä suorittava

"henkilöstö". Kuntaorganisaation sisäisinä strategisina toimijoina mainittiin myös "projektipäälliköt". Kuntaorganisaation sisällä esiintyviä strategiatahoja sekä niiden välisiä suhteita ja rooleja kuvaa hyvin haastateltava 3:n kertomus:

"Valtuustohan siellä päättää ja asettelee nämä meille, eli kunnanhallitus raamittaa ne ja valtuusto asettaa, eli se on talousstrategia, joka tulee meille eri hallintokuntiin jossa se sitten puetaan paketiksi, eli pistetään lihaa luiden päälle. Siellä sitten katotaan, että millä tämä on toteutettavissa ja millä ne tuotetaan ne palvelut." (H3)

Haastateltavien kertomuksissa esiintyi myös kuntaorganisaatioon välittömästi kuulumattomia tahoja, jotka kertomusten pohjalta voidaan nähdä strategisiksi. Tällaisina tahoina haastateltavat kuvailivat muun muassa "kuntalaisia", erilaisia "asiantuntijoita", "konsulttifirmoja", "yrittäjiä" sekä "järjestöjä". Oheisessa taulukossa (taulukko 3) strategiaa tekevät tahot sekä strategiset toimijat on listattu haastateltavien kertomusten pohjalta.

Taulukko 3: Pienen kuntaorganisaation strategiset toimijat

| Tahot | Yksilöt |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Kunnanvaltuusto, kunnanhallitus ja kunnan eri lautakunnat (H3) (H5) Johtoryhmä (H3) Kunnan eri hallintokunnat ja työyksiköt (H3) Luottamusmiesjohto (H5) Poliittinen johto (H2) Virkamiehet (H5) Henkilöstö (H3) Asiantuntijat (H2) Konsulttifirma (H3) Yrittäjät (H3) Järjestöt (H3) (H2) Toiset kunnat (H1) | <ul style="list-style-type: none"> Valtuutetut, hallituksen jäsenet, lautakuntien jäsenet (H3) (H5) (H2) Vaikuttavassa asemassa olevat voimakkaat poliittiset persoonat (H3) Esittelevät viranhaltijat (H4) (H5) Kunnanjohtaja (H2) (H4) Johtavat viranhaltijat / Johtajat (H3) (H2) Lähiesimiehet, eli sektoreiden ja tehtäväluiden vastaavat (H3) Työntekijät (H3) (H5) (H2) (H1) (H4) Projektipäälliköt (H3) (H5) (H4) (H2) Konsultit (H3) (H5) (H4) Kuntalaiset (H2) |

Haastateltavien kommenteista käy ilmi, että kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt, olivatpa he sitten organisaation sisäisiä tai organisaation ulkopuolelta tulleita henkilöitä, ovat strategisia toimijoita. Yksi haastateltavista sanoo esimerkiksi, että *"kaikkihan ne on strategisia toimijoita jotka siellä yksiköissä työskentelee"* (H4).

Toimijoiden roolit strategian tekemisessä

Haastateltavien kertomuksien mukaan strategisten toimijatahojen roolit strategiatyön tekemisessä vaihtelevat huomattavasti. Esimerkiksi poliittisen tason toimijoiden roolia haastateltavat kuvaavat hyvin *"keskeiseksi"* koko kunnan toiminnan kannalta. Poliittisella toiminnan tasolla tehdään koko kunnan toimintaa ohjaavaa *"pohjatyötä"* (H3). Poliittisten toimijoiden roolin keskeisyyttä perustellaan heidän oikeudellaan käyttää *"kunnan toimivaltaa"* eli tehdä lainvoimaisia *"päätöksiä"* kunnan asioista (H3). Eräs haastateltava (H1) kuvaa poliittisten toimijoiden roolia seuraavasti *"poliittikot päättävät strategiasta, että minkälaista strategiaa noudatetaan ja tehdään"* (H1). Poliittisten toimijoiden roolia kunnan strategiatyössä kuvaa hyvin myös seuraavat haastateltavien kertomukset:

"Niillähän [poliitikoilla] on aika lailla keskeinen rooli kun ne päätöksiä sitten tekee. Kaikkia päätöksiä taloudesta ja ne vastaavat kaikesta, niin sehän on keskeinen heidän rooli tässä strategiatyön toimeenpanossa niinkö loppuviimein." (H2)

"Kyllähän poliitikoilla on keskeinen rooli, koska jos ajatellaan, että kunnanhallitus siinä on semmonen keskeisin toimielin, joka valmistelee asioita valtuustolle ja käyttää sitä kunnan toimivaltaa minusta niinkö voimakkaammin ja keskeisesti. Eliikkä tuota se omalta osaltaan linjaa sen kunnan toiminnot." (H3)

Päättävän roolin lisäksi poliittisen tason toimijoilla on käytännön toimintaa *"ohjaava"* ja *"linjaava"* rooli, joka koetaan toiminnan järjestämisen kannalta tärkeäksi (H3, H4). Yhden haastateltavan (H3) mukaan poliittisista toimijatahoista kunnanhallitus esimerkiksi *"valmistelee"* seuraavan vuoden talousarviopohjat ja sitä kautta *"antaa*

raamit" talousarvion laadintaan hallintokunnille. Kunnanhallituksella on hänen mukaansa *"operatiivista valtaa"* linjata kunnan toimintaa. Haastateltavien mielestä poliittisen tason toiminnan ohjaaminen ja linjaaminen pitäisi koskea kuitenkin vain *"tosi isoja strategisia linjauksia"*, eikä heidän pitäisi puuttua *"ruohonjuuritason"* toiminnan ohjaamiseen (H4).

Johtajien tason toimijoiden roolia strategian tekemisessä haastateltavat kuvaavat *"valmisteleväksi"* *"esitteleväksi"*, *"kannustavaksi"* *"eteenpäin vieväksi"*, *"jalkauttavaksi"* ja *"seuraavaksi"* (H1, H2, H3, H4, H5). Johtajien taso toimii haastateltavien mukaan eräänlaisena linkkinä organisaation suorittavien tahojen ja päättävien tahojen välillä. Keskeisinä toimijoina tässä linkissä on *"kunnanjohtaja"* (H4) sekä *"ylin johto"* (H2) joiden roolia toiminnassa kuvaa hyvin seuraavat haastateltavien kertomukset:

"Kyllähän se totuus on, että kunnajohtaja johtaa kuntaa ja kunnanhallituksen kanssa yhdessä he vievät tämän tyyppisiä asioita eteenpäin." (H4)

"Ylin johto on se kulminaatiopiste, mistä se kaikki lähtee joka suuntaa kuntakentässä. Elikkä kunnanjohtaja ja johtoryhmä, nämä yhteistyössä. Tästä se sinkoilee sinne poliittiseen kenttään ja se sinkoilee alas." (H2)

Yhden haastateltavan (H2) mielestä johtajien rooli on hyvin keskeinen koko kunnan toiminnan kannalta ja strategian toimeenpano on riippuvainen johtajien aktiivisuudesta ja siitä miten johtajat saavat alaisensa mukaan toimintaan. Yksi haastateltava kuvailee johtajien ja heidän alaistensa vuorovaikusta ja rooleja seuraavasti:

"Että sen pitää sen vuorovaikutuksen sen johdon kanssa käydä yksiin, että enemmän siinä on niinku ratkaisevassa asemassa se johtaja, kuin se alainen siinä. Että sen pitää ohjata ja niiden pitää löytää semmonen yhteistyö ja semmonen yhteinen tahtotila että me viiään sitä eteenpäin ja sitä kautta me voidaan se saavuttaa. Että johtajuus on aikalailla, se kulminoituu strategian

toimeenpano joka tason johtajuuteen. Se pitää lähteä ylhäältä alaspäin, se pitää viedä koko ajan systemaattisesti eteenpäin, josta se sitten kulminoituu sinne ruohonjuuritason työntekijöihin.
(H2)

Johtajien tason valmisteleva rooli ilmenee siten, että päätettäviä asioita *"valmistellaan"* ja *"viedään"* kunnanhallituksen ja lautakuntien päätettäväksi johtajien toimesta (H1, H2, H4). Eräs haastateltava (H4) toteaa, että johtoryhmyöskentely *"tähtää aina siihen kunnanhallitukseen"*. Esittelevä rooli ja siihen liittyvä johtajien esittelyvastuu tapahtuu joko toimijoiden viran puolesta tai toimielinten erillisestä *"kutsusta"* (H3). Eteenpäinvievää ja kannustavaa roolia kuvastaa puolestaan erään haastateltavan (H1) näkemys, jonka mukaan johtajat pyrkivät *"viemään strategiaa eteenpäin"* ja saamaan kaikki toimijat siihen mukaan. Asioita eteenpäin vientiä kuvastaa myös asioiden *"jalkauttaminen"*, joka yhden haastateltavan mukaan liittyy asioiden toimeenpanoon, kuten hän asiaa kuvailee:

"Eli kyllähän me [johtavat viranhaltijat] ollaan ne toimeenpanevat toimijat kuitenkin, että mitä poliittisessa päätöksenteossa tehdään. Eli jalkauttaa ja laittaa asiat liikkeelle, niin on monenlaista toimintatapaa." (H3)

Asioiden toimeenpanoon ja valmisteluun liittyy haastateltavien kertomusten mukaan keskeisesti myös se, että ollaan *"tietoisia"* toiminnasta ja että jokainen *"seuraa"* toiminnan kehittymistä (H5). Tätä toiminnan tietoisuuteen ja seuraamiseen liittyvää roolia kuvastaa hyvin yhden haastateltavan kertomus, jonka mukaan:

"Että tuota mitä päätöksiä kunnahallitus teki helmikuussa, niin sehän linjas sillä rahalla niitä asioita, että onko ne päätökset sitten hyviä vai huonoja tai mitä ne on niin meidän otetaan niinkö viranhaltijana vähän koppia siitä ja riippuu minkälainen budjetti meillä on niin sen mukaanhan me alamme sitä tekemään." (H4)

Johtajien tason toiminnan kannalta *"yhteistyö"* ja toimijoiden välinen *"luottamus"* näyttäytyvät hyvin keskeisinä elementteinä onnistuneen toiminnan kannalta. Tätä

näkökulmaa kuvaavat hyvin seuraavat haastateltavien kertomukset johtajien toiminnasta:

"Ja ennen kaikkea, että me se luottamus ansaitaan, että se on niinkö yhteisen tahtotilan mukainen. Jos se luottamus on pois, niin silloin on huono asioita viedä ja hoitaa." (H3)

"Jokainen omalla alueellansa ja tietenkin sitten se, että miten saadaan tämä yhteistyö pelaamaan eri hallintokuntien kanssa." (H1)

Johtajien tasolla asioita valmisteleva ja esittelevä rooli suuntautuu poliittisen tason toimijoiden suuntaan, kun taas eteenpäin vievä, jalkauttava rooli suuntautuu voimakkaammin toiminnan järjestämisessä mukana olevien toimijoiden suuntaan. Molempien suuntien toiminnassa on tärkeää toimijoiden välinen luottamus ja yhteistyö.

Hallintokuntien tasolla keskeisiä strategiasia toimijoita haastateltavien kertomusten mukaan ovat *"johtavat viranhaltijat"* sekä *"esimiehet"* (H3). Johtajien rooli hallintokuntien tasolla on *"katsoa kokonaisuutta"* ja johtaa hallintokunnan toimintaa (H3). Esimiesten roolia hallintokuntien tasolla voidaan haastateltavien kertomusten pohjalta kuvata *"keskeiseksi"*, *"toimeenpanevaksi"*, toimintaa konkretisoivaksi (H2, H3, H4). Eräs haastateltava kuvaa esimiesten roolia strategisessa toiminnassa seuraavasti:

"Että kyllähän se heidän [esimiesten] työpanoksensa sitten näkyy, koska ei johtavat viranhaltijat ole tuolla kentällä kattomassa niitä työn tuloksia jatkuvasti. Siis katotaan kokonaisuutta, mutta niitä vaiheita, että millä tietyillä toimintavaiheilla toimitatavoilla päästään tiettyihin lopputuloksiin. Niin siinä on siellä lähiesimiehillä se rooli, että ne käyttää niitä työkaluja oikein... Eli ne [esimiehet] on ne jotka pistää sen toimeen asiat. Ne ne laittaa konkreettisesti. (H3)

Esimiesten roolia tärkeyttä kuvaa myös yhden haastateltavan (H2) näkemys, jonka mukaan strategiatyön toimeenpano voi olla *"heikkoa"*, jos toimialajohtajat eivät vie strategiaa jatkuvasti *"eteenpäin ja alaspäin"* sekä *"puheessa"*, että *"teossa"*. Toisen

haastateltavan (H1) mukaan esimiehillä on keskeinen valta *"katsoa ja miettiä"* strategian toteuttamista, eli miten toiminta varsinaisesti toteutetaan. Esimiehet toimivat myös tahona, joka *"työstää ja luo uskoa tulevaisuuteen"*, kuten yksi haastateltava esimiesten roolia kuvaa:

"Esimiesten tehtävähän on kokoajan niinkö pohjustaa ja luoda sille henkilökunnalle sitä toivoa siitä tulevaisuudesta, että tämä on tämmönen tämä kunta ja me tähtäämme tähän ja me tehdään näitä asioita ja sinä olet osa sitä ja teet tätä omaa tehtävääs ja kuinka tärkeää se on." (H4)

Johtajien tason mukaisesti myös hallintokuntien tasolla voidaan nähdä olevan valmisteleva ja työstävä rooli. Tätä roolia kuvastaa hyvin yhden haastateltavan kertomus työyksiköissä tehtävästä päätösten valmistelutyöstä:

"Eli kyllähän meille kuuluu niinni työyksiköissä, laatia ja luoda pohjat, niin hyvät ja selkeät, että siinä mahdollisimman hyvin pystyttäis päätöksiä tekemään." (H3)

Usein tämä valmistelutyö pohjautuu tai tähtää poliittisen tason päätöksentekoon, kuten kunnanhallituksen tekemiin päätöksiin. Hallintokuntien työn kautta valmisteluun ja päätöksentekoon pyritään saamaan *"todenperäisyyttä"* ja testaamaan eri toimintoja ennen varsinaisia päätöksiä (H3). Päätöksenteon jälkeen hallintokunnissa *"aletaan työstämään"* toimintaa päätöksen mukaista tavoitetta kohti (H4).

Toiminnan tasolla keskeiset toimijat ovat *"henkilöstö"* (H3) ja palveluiden *"käyttäjät"* (H4) eli asiakkaat, jotka toimivat *"kosketuspintana asiakkaaseen"* (H3), jotka *"toteuttavat strategiaa"* (H2). Henkilöstö myös *"muokkaa käytännön työssä strategiaa"*, kuten yksi haastateltava heidän rooliaan kuvaa (H1). Yhden haastateltavan mukaan henkilöstön kautta *"tulee se kokonais kuntakuva, että miten täällä asiat niinkö hoidetaan"* (H3). Yhden haastateltavan (H4) mielestä suorittava henkilöstö tulee huomioida strategian tekemisessä erityisen hyvin, koska heitä on lukumääräisesti paljon ja he käyttävät näin ollen suurta strategista valtaa:

"Sitä suoritettavaa porrasta, on kuitenkin enemmän ja jos se ei ole niinkö tietoinen. Nehän on ajattelevia toimivia ihmisiä, niin nehan alkavat laatimaan omia strategioita siellä kovasti. Ja pääättelemään ja facebookissa käymään keskustelua, että miten ne nämä asiat oikeen on." (H4)

Eräs haastateltava (H4) kuvaa käyttäjien roolia palveluiden sisältöä "ohjaavana", jolla hän tarkoittaa sitä, että kunnan ei ole kannatavaa tuottaa palveluita, joille ei löydy kysyntää käyttäjien suunnasta. Haastateltavan mukaan palveluiden suunnittelussa pitää aina huomioida käyttäjien tarpeet ja odotukset (H4).

Kokonaisuutena kunnan strategisia toimijoita tarkasteltaessa, voidaan sanoa, että kaikilla toimijoilla on toiminnan kautta muodostunut oma rooli kunnan strategiantyön käytännöissä. Yksi haastateltava toteaa, että *"kyllä kai tässä jokaisella on paikka tässä rattaassa ja verkostossa ja kyllähän kaikilla on oma merkityksensä tähän kokonaisuuteen"* (H5). Oheisessa taulukossa (taulukko 4) eri toimijatahojen roolit on luokiteltu haastateltavien kertomusten pohjalta.

Taulukko 4: Toimijatasojen roolit strategian tekemisessä

| Poliittisten toimijoiden tason rooli | Johtajien tason rooli | Hallintokuntien tason rooli | Henkilöstön tason rooli |
|--|---|--|------------------------------------|
| Päättävä Määrittelevä Linjaava Vastaava | Valmisteleva Esittelevä Suunnitteleva Yhteenkokoava Eteenpäin vievä Toimeenpaneva Johtava | Toimeenpaneva Valmisteleva Seuraava Valvova Raportoiva | Suorittava Ilmentävä Ohjaava |

5.1.3. Kertomus strategian tekemisestä

Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan todeta, että pienessä kuntaorganisaatiossa esiintyy useita erilaisia strategian tekemisen muotoja. Strategian tekemisen muoto ja siinä käytettävät työmenetelmät vaihtelevat sen mukaan, kuinka suurta osallistujajoukkoa asia koskee, tai kuinka laaja strategia on vaikutuksiltaan. Seuraavassa kertomuksessa käydään ensiksi läpi haastateltavien kertomuksia laajasti organisaatio-

ta koskettavien strategioiden tekemisestä, jonka jälkeen paneudutaan tarkemmin yksittäisten hallintokuntien ja yksikkötason strategioiden tekemiseen. Jatkossa laajasti organisaation toimintaa koskevaa strategian tekemistä nimitetään *viralliseksi strategiatyöksi* ja eri toimijoiden arjen työn yhteydessä tehtävää strategian tekemistä nimitetään *arjen strategiatyöksi*.

Virallinen strategiatyö

Virallinen strategiatyö on luonteeltaan yleensä suunnitelmallista ja projektimaista. Suunnitelmallisuutta kuvaa hyvin yhden haastateltavan kertomus, jonka mukaan virallinen strategiatyö on *"niiden yhteisten osaamisen ja tavoitteiden suunnitelmallista kokoamista"* (H3). Projektimaisuudella pyritään suuntaamaan toimijoiden voimavaroja strategian tekemiseen, kuten yksi haastateltava toteaa:

"Täällä varsin sillai projektiluontoisena vietiin, niin se oli oikeen mielenkiintoista. Että sillä saatiin sillai suunnattua niitä voimavaroja." (H3).

Työskentely voi lähteä käyntiin esimerkiksi jonkin olemassa olevan strategisen suunnitelman päivittämisen muodossa, jolloin tavoitteena on päivittää suunnitelman sisältö ja tarkistaa, että ollaan tekemässä vielä oikeita asioita, kuten eräs haastateltava esittää:

"No meillähän oli se, että kun pohjalla oli se elinkeinostrategia, niin sen tavallaan niinkö päivitys, että ollaanko niissä oikeissa asioissa liikkeellä vielä." (H5)

Toisaalta strategian tekeminen voi lähteä liikkeelle ihan puhtaalta pöydältä, ilman mitään olemassa olevaa suunnitelmaa tai pohjaesitystä, kuten yksi haastateltava tuo esille:

"...että siinä ei ollut niinku kenelläkään semmosta pohjaesitystä, ei edes kunnanjohtajalla. Että lähetään tästä rakentamaan, vaan siinä oli ihan tyhjä pöytä tai puhdas pöytä mistä lähteä liikkeelle." (H2)

Virallista strategiatyötä haastateltavat kuvailevat monivaiheiseksi kokonaisuudeksi, johon osallistuu henkilöitä laajasti koko organisaatiosta sekä jonkin verran myös organisaation ulkopuolelta. Työskentelyn keskiössä on usein erillinen työryhmä, joka on muodostettu työskentelyn aihepiirin kannalta keskeisten johtavien viranhaltijoiden sekä johtavien poliittisten päättäjien joukosta. Tämä joukko toimii suunnittelun ydinjoukkona, joka koordinoi työskentelyä ja jakaa tehtäviä organisaation eri osiin. Työskentelyn laajuutta ja monivaiheisuutta kuvaa hyvin yhden haastateltavan kuvaus kunnassa tehdystä kuntastrategiatyöstä:

"Sillä tietyllä johtoryhmän ja tämän projektihenkilöstön kautta sitä poliittisten johtajien myötä työstettiin tätä asiaa siihen asuun. Sisällöllisesti lähdettiin pitämään sitten eri, hallintokuntien henkilöstöjen kanssa palaverreja, joissa jatkettiin sitten tätä työn sisällön luomista. Joskin tietenkin jokaiselle laitettiin, hallintokuntaan aineistoa, että siellä hallintokunnan sisällä eri työyksiköt työstivät ja muodostivat tietenkin ensin sen nykytilan ja sitä kautta lähdettiin työstämään sitä tahtotilaa. Eli sinänsähän se oli monivaiheinen, mutta hyvä kokonaisuus, jossa osallisia oli paljon kuitenkin. Ja sitä kautta saatiin luotua tällainen yhteinen strategia, joka sitten poliittisissa päätöselimissä käsiteltiin ja hyväksyttiin." (H3)

Haastateltavien kertomusten mukaan viralliselle strategiatyölle on myös ominaista, että työn tulokset hyväksytään organisaation virallisissa päätöselimissä, kuten kunnanhallituksessa ja kunnanvaltuustossa.

"Lopullinen muodostettiin päätöksenteon kautta, eli poliittisen päätöksenteon, kunnanhallituksen ja valtuuston kautta sitten tämä strategia hyväksyttiin." (H2)

Virallisessa strategiatyössä käytetään mieluusti myös ulkopuolista apua prosessin koordinoimisen, vetämisen ja koostamisen tueksi. Ulkopuolisten toimijoiden koetaan tuovan suunnitteluun mukaan myös "uusia ajatuksia", "ideoita" sekä neutraalia "näkemystä" organisaation ulkopuolelta (H4). Ulkopuolinen toimija voi toimia myös

koko strategiatyön vetäjänä, joka koettiin myös erittäin hyväksi toimintatavaksi. Tällöin strategiatyön vetäminen ei ole yksin kenenkään viranhaltijan vastuulla, jolloin jokainen voi keskittyä täysipainoisesti sisällön miettimiseen ja tekemiseen. Ulkopuolisten toimijoiden merkitystä ja roolia strategian tekemisessä kuvastaa hyvin seuraavat haastateltavien kertomukset:

"No sitähan oli tämä malli mikä meillä oli, niin sehän oli aluksi semmonen konsulttivetoinen ja se oli hyvä ja se oli välttämätöntä, että tämmönen ulkopuolinen neutraali taho, henkilö joka tietää kuntien asioista ja tietää suurinpiirtein, että mitä kunnissa tapahtuu, niin se oli iso asia, että se saatiin se prosessi käyntiin. Ja toinen iso asiahan oli sitten se, että sitä ei niinkö kellekään virkamiehelle, niinkö oman toimensa ohella annettu... että meillähän oli siinä pätevä henkilö [projektipäällikkö] siinä sitä koordinoimaan ja vetämään sitten tarvittaessa sitä prosessiakin. Että me turvauduttiin siinä aika paljon niinko ulkopuoliseenkin apuun ja se oli kyllä ainakin tässä meidän tapauksessa välttämätön, että ei se olis tässä meillä onnistunut. (H5)

"Sitten oli meillä mukana kaiken aikaa omalta puolelta tavallaan semmonen puolueeton toimija, joka kokos sitä ja toi ideita. Se ei ollut kenenkään hallinkunnan pomon vastuulla, että sinun pitää tätä työstää sillä tavalla, kaikki työstivät sitä." (H4)

Työskentelymenetelminä virallisen strategiatyön tekemisessä toimivat erilaiset "seminaarit" ja "palaverit", kuten yksi haastateltava kertoo: "Niin no varmaan monenlaisia palavereja ja seminaareja ja ja erilaisia työryhmiä, mitä kaikkea siinä oli." (H2). Erilaisten kokoontumisten, seminaarien ja palaverien avulla kerättiin tietoa, työstettiin strategiaa sisällöllisesti ja pyrittiin sitouttamaan toimijoita strategiaan. Työmenetelmiin liittyviä tavoitteita kuvaa hyvin yhden haastateltavan kertomus työmenetelmiin liittyvistä tavoitteista:

"No kyllä se niinkö semmonen sitoutuminen se on tietysti. Että sitoutuminen ja sitten voidaan olla vuorovaikutuksessa ja sitten ja

tuota se tiedon jo alkuvaiheessa se lähtökohtatiedon riittäminen ja sen porukan sitouttaminen, niin kyllä tämä on. Ei siinä [strategiatyön tekemisessä] minusta muuta vaihtoehtoa ole." (H5)

Työkaluina virallisen strategiatyön tekemisessä käytetään erilaisia analyysejä, kuten nykytila- tai toimintaympäristöanalyysijä, kuten yksi haastateltavista kertoo: *"Eli tehtiin toimintaympäristöanalyysijä, nykytila-analyysijä ja sieltä sitten rakennettiin, niitä tavoiteltavia asioita."* (H4). Myös erilaisten keskustelujen ja toimijoiden välisen kanssakäymisen pohjalta syntyvät kehittämisideat koettiin tärkeiksi.

Viralliseen strategiatyöhön osallistuvan henkilöstömäärän osalta haastateltavien mielipiteet jakautuivat kahtia. Ensimmäisen näkemyksen mukaan strategiaa tulisi tehdä tiiviillä ydinporukalla, johdon vetämänä. Yksi haastateltavista toteaa seuraavaa:

"Mutta yleisesti ajatellen näkisin, että se on sen johdon vastuu, kun niillä on talousvastuu ja kaikki muut niin, pitää linkittää se realismi, resurssit ja kaikki siihen strategiaan. Että heillä on se tieto, että jos se menee jonnekin liian kauaksi niin minä en näe sitä hyvänä, tai se on niinkö huono." (H2)

Samoilla linjoilla on myös toinen haastateltava, joko tiivistää työskentelystä saatuja kokemuksiaan seuraavasti:

"Mutta johtoryhmä ja sitten kunnanhallituksen puheenjohtajisto niinni sehän oli siinä loppuajassa mukana. Mutta johtoryhmähän siinä, johtoryhmän merkityshän siinä korostu varsinkin siinä, oikeastaan koko prosessin aikana mutta etenkin keskivaiheella." (H5)

Toisaalta osa haastateltavista koki tärkeäksi, että kaikilla toimijoilla olisi mahdollisuus osallistua strategian tekemiseen. Yksi haastateltava toteaa, että *"kyllä siinä pitää olla kaikki mukana"* (H3). Kyseinen haastateltava kuitenkin tarkentaa näkemystään myöhemmin toteamalla asioita käsittelevien toimijoiden määrästä seuraavaa:

"Jossakin tulee se raja siinä asian laajentamisessakin. Eli siitä tulee itseistarkoitus lopulta jos siinä ei johonkin vedetä rajoja. Eli ei liian paljon laajalla kentällä sitä asiaa pidä vatvoa. Tiettyä lähtötietoa, tahtotilaa ja informaatiota sinne laajalle kentälle [käsiteltäväksi], siihen ruohonjuuritasolle, mutta sitten pitää ne asiat alkaa nitomaan nippuun ja hioa vaikka siellä vähän tiiviimmässä porukassa sitten enemmän." (H3)

Yksi haastateltava kokee toimijoiden erottelun strategisesta suunnittelutyöstä vaikeaksi:

"En tiiä sitten, että onko joku sitten parempi, huonompi tai erilaisempi toimija, mutta ei siellä ketään voi pois laittaa, että ei sinua tähän, et sinä tähän kuulu, muuten se ei niinkö onnistu." (H4)

Viralliseen strategiatyöhön liittyy haastateltavien kertomuksen mukaan myös toimijoiden "tahtotila" (H3). Haastateltavien mukaan strategian pohjatyö tehdään "ruohonjuuritasolla" (H3), jossa "tahtotila" ja "perusinformaatio" rakennetaan. Tämän jälkeen strategian tekeminen siirtyy tiiviimmälle porukalle, jossa on mukana johtajat ja poliittiset päättäjät. Tuolla tasolla strategian virallinen muoto rakennetaan ja strategia hyväksytään osaksi organisaation tavoitteita.

Oheisessa taulukossa (taulukko 5) on kerätty yhteen haastateltavien kertomukset virallisen strategiatyön tekemisestä. Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan sanoa, että virallisen strategiatyön tuloksena syntyy usein suunnitelma, johon ajatellaan sisältyvän organisaation tahtotila, tavoitteet ja menetelmät tavoitteen toteuttamiseksi.

Taulukko 5: Virallisen strategiatyön tekeminen

- Virallista strategiatyötä tehdään erilaisten kokousten, palaverien, seminaarien ja työryhmien kautta.
- Virallista strategiatyötä tehdään projektiluontoisesti.
- Virallisessa strategiatyössä turvaudutaan ulkopuoliseen apuun, kuten konsulttien apuun.
- Suurempia kokonaisuuksia varten nimetään vetäjä ja/tai työryhmä.
- Konsulttien ja projektipäälliköiden läsnäolo koetaan tärkeäksi etenkin proses-

sien alkuvaiheessa.

- Virallinen strategiatyö on monivaiheinen ja laaja prosessi, johon osallistuu laajasti organisaation osia. Yhteistyö hallintokuntien välillä on tärkeää.
- Strategian pohjatyö tehdään "ruohonjuuritasolla" josta kerätään tietoa koko organisaation toiminnasta.
- Johdon vastuulla linkittää resurssit ja realismi strategiaan.
- Poliittiset päätöselimet käsittelevät ja hyväksyvät strategiat.
- Virallisen strategiatyön tuloksena syntyy virallinen suunnitelma, eli strategia

Arjen strategiatyö

Arjen strategiatyö tapahtuu organisaation toimeenpanevilla tasoilla, eli hallintokuntien ja niiden alaisten yksiköiden toiminnassa. Arjen strategiatyölle pohjan antavat organisaation viralliset strategiat kuten "kuntastrategia", "talousarvio" tai "investointiohjelma" (H3, H4). Tätä asetelmaa kuvan hyvin yhden haastateltavan kertomus toiminnan lähtökohdista:

"Valtuustohan siellä päättää ja asettelee nämä meille, eli kunnanhallitus raamittaa ne ja valtuusto asettaa, eli se on talousstrategia, joka tulee meille eri hallintokuntiin jossa se sitten puetaan niinkö paketiksi, eli pistetään lihaa luiden päälle." (H3)

Haastateltavien kertomusten mukaan arjen strategiatyön kannalta merkittäviä tilanteita ovat "kunnan johtoryhmä", "hallintokuntien johtoryhmät", kunnan eri yksiköiden "henkilöstöpalaverit" sekä työntekijöiden kanssa tehtävä arkityö (H1, H2, H3, H4, H5).

Johtoryhmätyöskentely toimii linkkinä virallisen strategiatyön ja arjen strategiatyön välillä. Johtoryhmä kokoontuu haastateltavien kertomusten mukaan joka viikko käsittelemään kunnan toiminnan kannalta ajankohtaisia asioita. Yhden haastateltavan (H2) mukaan maanantaina pidettävä johtoryhmä "käynnistää työviikon". Saman haastateltavan mukaan johtoryhmässä käydään läpi "hallintokuntien ajankohtaiset asiat", tarkastetaan mitä "maailmalla ja kunnassa tapahtuu" sekä "nivotaan tapahtumat yhteen" (H2). Viikon aloittava johtoryhmä toimii siis tulevan viikon toiminnan

suunnittelupalaverina, jossa yhden haastateltavan mukaan *"katsotaan tiettyjä linjauksia viikoittain"* (H3). Johtoryhmän työskentelyllä on myös toinen tehtävä. Yksi haastateltava (H4) kuvaa johtoryhmätyöskentelyä *"päättöselimiä valmistelevalle"*, jolla hän tarkoittaa kunnan päättäviin elimiin, kuten kunnanhallitukseen menevien päätösesitysten valmistelua ja läpikäymistä. Johtoryhmä toimii myös hallintokuntien johtajille tärkeänä tiedonjakamisen paikkana, jonka avulla he pysyvät toiminnan tilanteen tasalla. Johtoryhmän työskentelyä kuvaa hyvin yhden haastateltavan kertomus:

"Kunnan johtoryhmään työskentelee sillä tavalla, että me valmistellaan kunnanhallitusta ja valtuustoa. Eli siellä käydään läpi niitä asioita, mitkä on vietävä kunnanhallituksen päätettäväksi. Sitten me käydään yleensä henkilöstöhallintoon liittyviä asioita, jonkun verran sitten talous, ja ehkä nykyään viimeaikoina on käyty talouteen liittyviä asioita aika paljonkin. Sitten ihan, että miten se arki tulee sujumaan. Ja sitten onko ilmennyt jossakin jotain akuuttia, joku toimistohenkilöistä on raportoinut jostakin, että nyt tehdään jossakin jotakin väärin tai mitä tahansa. Eli siellä käsitellään semmosia ihan akuutteja.
(H4)

Haastateltavien mukaan myös hallintokuntien johtoryhmät sekä henkilöstöpalaverit toimivat tärkeinä työkaluina arjen toiminnan *"suunnitteluun"* ja *"toteuttamiseen"* kannalta (H2, H3). Yhden haastateltavan mukaan (H3), nämä rutiininomaisesti, kerran viikossa tai laajemmalla osannottajajoukolla kerran kuukaudessa, toistuvat tapaamiset sisältävät *"toiminnan läpikäymistä"*, eli mitä on tehty, mitä tullaan tekemään ja mitä toiminnassa pitää huomioida. Samalla tapaamiset toimivat myös tiedon jakamisen väylänä organisaation eri tasojen välillä. Yksi haastateltava kuvaa oman hallintokuntansa johtoryhmätyöskentelyä seuraavasti:

"Eli se on minun tärkein semmonen työkalu sitten siihen arjen työn tekemiseen. Eli minä olen kokoajan rivillä mitä kentällä tapahtuu ja vastaavasti sitten tiedotan, että miten kunnassa edetään, miten talous toimii, miten henkilöstöhallinto toimii. Eli se on niinkö semminen keskeinen toimijajoukko." (H4)

Henkilöstöpalaverien merkityksestä kertoo myös toisen haastateltavan kertomus:

"Minulla on viikkopalaverit joista pyrin pitämään, niinkö aikalailla tiukasti kiinni, se sovitaan aina edellisessä kokouksessa, että millon on seuraava. Ja siihen tulee, niinkö lähimmät esimiehet. Eli sektoreiden ja tehtäväalueiden vastaavat. Se on semmonen tärkeä toimintatapa minulle, että minä olen aina niinkö ajan hermolla, että missä kukin menee ja minä pystyn ohjaamaan niitä eri tekemisiin, kun meillä pitää saada sovitettua eri johtajien ja esimiesten työt yhteen. (H3)

Hallintokuntien johtoryhmien ja henkilöstöpalaverin toiminnan luonnetta voi haastateltavien kertomusten pohjalta kuvata vuorovaikutteiseksi tilannekatsaukseksi. Nämä tapaamiset eivät ole luonteeltaan niin muodollisia ja virallisia kuin esimerkiksi lautakuntien tai kunnanhallituksen kokoukset, vaikka niissäkin tehdään usein jonkinlainen "pöytäkirja" tapaamisen kulusta (H3). Tapaamisissa keskiössä ovat "tiedonjakamiseen" ja "tiedottamiseen" liittyvä toimintatavat kuten "keskustelu", "kertominen" ja "kuunteleminen" (H1, H2, H3, H4).

Arjen strategiatyötä tehdään myös erilaisten seurantamenetelmien avulla. Yhden haastateltavan (H3) mukaan hänen hallinnoalansa jokaisen vastuualueen vetäjällä on "talousseuranta vastuu". Tämän seuranta velvoittaa kaikkia vastuualueen vetäjiä kertomaan muille toimijoille, että "missä mennään. mitkä ovat näkymät, mitkä ovat korjausliikkeet jos alkaa menemään metsään tai joku poikkeaa suunnitellusta" (H3).

Arjen strategiatyötä tehdään myös tilannekohtaisesti esimerkiksi eri hallintokuntien tai työyksiköiden välillä. Näitä arjen strategiatyön tilanteita kuvastaa hyvin "neuvottelu" ja "yhteistyö" (H2). Toisinaan neuvotteluissa eri tahojen intressit ovat vastakkaisia, jolloin neuvotteluista voi tulla "kauhiala vääntämistä", kuten yksi haastateltava (H1) hallintokuntien välisiä neuvotteluja kuvaa.

Arjen strategiatyön tekeminen poikkeaa virallisen strategiatyön tekemisestä monella tavalla. Ensiksi arjen strategiatyö ei usein kosketa koko organisaatiota, vaan se tapahtuu hallintokuntien välillä, jossakin tiettyssä hallintokunnassa tai hallintokunnan

osassa. Arjen strategiatyössä keskitytään usein yksiköiden toiminnan järjestämisessä eteen tulleisiin akuutteihin onglemiin ja haasteisiin. Arjen strategiatyö ei myöskään aina tähtää jonkin virallisen suunnitelman tai strategian valmistumiseen, vaan muodostetut strategiat voivat olla hyvinkin epävirallisia ja usein vain puheen tasolla. Arjen strategiatyön voidaankin sanoa tähtäävän organisaation arjessa selviytymiseen ja palveluiden järjestämisen turvaamiseen. Toisaalta etenkin kunnan johtoryhmän työskentelyssä tehtävä arjen strategiatyö pyrkii valmistelevaan ja viemään arjen toiminnan kannalta tärkeitä asioita kunnan päättäviin elimiin. Arjen strategiatyön tekemistä kokonaisuutena kuvaa hyvin yhden haastateltavan kertomus strategisesta johtamisesta kunnassa, jonka mukaan:

"Strateginen johtaminen on hyvinkin sellaista arkipäiväistä työtä ja niinku kaikkialla niinku läsnäolevaa, sekä toiminnan järjestämisessä että päätöksenteossa ja niin edelleen." (H2)

Oheisessa taulukossa (taulukko 6) on kerätty yhteen haastateltavien kertomusten pohjalta kunnan arjen strategiatyön tekemisen keskeisiä määritelmiä.

Taulukko 6: Arjen strategiatyön tekeminen

- Arjen strategiatyötä tehdään toimijoiden välisen yhteistyön kautta.
- Arjen strategiatyö seuraa, suunnittelee, valmistelee ja toteuttaa organisaation arjen toimintaa.
- Arjen strategiantyötä tehdään henkilöstöpalaverien, johtoryhmien tapaamisten sekä toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta.
- Arjen strategiatyötä tehdään virallisen strategiatyön ohjaamana, kuten talousarvion ohjaamana.
- Arjen strategiatyöllä viralliset strategiat saavat "lihaa luiden päälle".
- Strategisia toimijoita ovat johtajat, esimiehet ja henkilöstö.
- Arjen strategiatyö on epävirallista ja tilanteiden mukaan muuttuvaa.

5.1.4. Kertomus strategian tekemisen tavoitteista

Haastateltavat kertoivat haastattelujen aikana lukuisia esimerkkejä siitä, miksi strategiaa tehdään tai mitä strategioilla tavoitellaan. Yksi usein haastateltavien puheessa esiintyvä tavoite tai syy strategian tekemiselle oli kunnallisten palveluiden määrittely. Vaikka kunnalla on yhden haastateltavan (H3) mukaan *"535 -lakisäätiestä tehtä-*

vää", on sillä kuitenkin paljon mahdollisuuksia määritellä se, mitä muita palveluita tuotetaan ja miten ne tuotetaan. Strategioiden avulla määritellään osin nämä palvelut, eli linjataan *"kunnan tehtävä"* (H4). Yksi haastateltava kuvailee strategian tekemisen tavoitteita seuraavasti:

"...että mikä on kunnan rooli, mitkä ovat kunnan peruspalvelut ja mitä kunnan pitää yleensä tuottaa. Eli tämä on niinkö ikuisuuskysymys, eli että missä menee se raja, että tuota, kuinka paljon kunta vaikka toimii elinkeinoelämän osalla. Ja mihin asti se luo puitteita sitten elinkeinoelämälle ja mille elinkeinoryhmittymille. (H3)

Samoilla linjoilla on myös toinen haastateltava joka kertoo strategiatyön tavoitteista seuraavaa:

"Tavallaan kirkastetaan se kunnan tehtävä ja kirkastetaan samalla se elinkeinopuolen rooli. Se oli minulla niinkö se ajatus, että nyt kirkastuu kaikille meille kanssa ihmisille että mikä on kunnan tehtävä ja sitten kun se kirkastuu, niin sitten muodostuu niinkö selkeästi ne asiat mitä meidän pitää muuttaa." (H4)

Palveluiden määrittelyyn liittyy olennaisesti myös olemassaolevien palveluiden ja niihin liittyvien toimintatapojen tarkastaminen ja uudelleen miettiminen. Yhden haastateltavan mukaan strategian tekemisellä pitää tarkastaa palvelut siten, että *"se sisältö on oikea mitä siinä tehdään ja tuotetaan"* (H3). Toinen haastateltava puolestaan toteaa, että aina tulee katsoa *"pystyttäiskö me jotakin palvelua tuottamaan toisin"* (H1). Eräs haastateltava toteaa strategian tekemisen avulla tarkistettavan, että *"ollaanko niissä oikeissa asioissa liikkeellä vielä"* (H5).

Haastateltavien kertomuksien mukaan strategioihin liittyy olennaisesti myös palveluiden turvaaminen tulevaisuudessa. Yksi haastateltava (H3) miettii, että miten palvelut voitasiin *"turvata"* kuntalaisille kokonaisuutena ja minkälaisia toimenpiteitä palveluiden turvaamiseksi pitäisi tehdä. Toinen haastateltava kuvaa palveluiden turvaamisen tärkeyttä seuraavasti:

"...mietitään sitä, että miten ne saahaan ne palvelut tuotettua jatkossakin ja pidemmälläkin tähtäimellä ja varmaan siinä osaksi tulee mietintään se taloudellisuuskin, mutta minusta se tärkein on kuitenkin se, että miten palvelut turvataan ja että saahaan tuotettua ne mitä nyt yleensä tarvitaan ja katotaan välttämättömäksi ihmisille tuottaa." (H1)

Yksi haastateltava (H2) liittää palveluiden turvaamiseen "päätosvallan", joka näytetään hänen mukaansa keskeisenä elementtinä palveluiden turvaamisen kannalta. Ilman päätösvaltaa kunnalla ei ole mahdollisuutta päättää palveluiden järjestämisestä, kuten hän kertomuksessaan tuo ilmi:

"Mutta se varmaan on tärkeintä, että saadaan niinku pidettyä nämä palvelut, julkiset palvelut, sosiaali- ja terveysterveyst, koulupalvelut ja kaikki muut. Että pidetään päätösvalta täällä [kunnassa], että se ei niinku vajoa tuommoseen isompaan kuntaan, koska sitä kautta me ei voida taata niitä palveluita missään oloissa." (H2)

Strategioiden avulla pyritään myös linjaamaan organisaation tulevaisuutta. Yhden haastateltavan mukaan strategioiden avulla linjataan esimerkiksi kunnan "itsenäisyydestä", kunnan tulevaisuuden "palvelumallista" ja "elinkeinotoimen painopistealusta" samalla strategialla määritellään "toimenpiteet" joiden avulla tavoitteisiin päästään. (H2). Toinen haastateltava toteaa strategian toimivan "katsauksena tulevaisuuteen" (H3). Yksi haastateltava toteaa kunnan tulevaisuuden tavoitteista seuraavaa:

"Itsenäisyshän meillä on tavoite, että kunta säilyy itsenäisenä kuntana, niin siinä on iso strategia." (H3)

Organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeää roolia näyttelee myös toiminnan tehokkuus ja kunnan taloudellinen tilanne. Haastateltavien kertomusten mukaan strategioilla pyritäänkin turvaamaan kunnan taloudellista asemaa tulevaisuudessa. Keinot taloudellisen aseman turvaamiseksi ja parantamiseksi ovat toiminnan "tehokkuuden" (H3) parantaminen ja erilaiset "säästöt" (H2). Yksi haastateltava kuvaa kunnan ta-

loudesta huolehtimisen olevan *"tärkein yksittäinen tehtäväkokonaisuus"* (H2). Toinen haastateltava pohtii tulevaisuuden uhkakuvia ja toteaa strategiatyön oleva tärkeä osa, jonka avulla määritellään *"miten selviydytään taloudellisesti tulevaisuudessa"* (H3). Sama haastateltava toteaa strategiatyöstä myös seuraavaa:

"Tällähän strategisella työllä tehdään sitä, että kyllä tällä pyritään, niinku nostamaan tehokkuutta kokonaisuutena ja sitä kautta taloudellisuutta." (H3)

Toinen haastateltava (H1) tuo esiin näkökulman, jonka mukaan kunnan huono taloudellinen tilanne on keskeinen syy, jonka vuoksi strategiaa tulisi tehdä. Hänen mukaansa strategian avulla pystytään löytämään keinoja huonossakin taloudellisessa tilanteessa, joiden avulla *"palvelut saadaan turvattua"* (H1). Yksi haastateltava (H4) puolestaan kritisoi voimakkaasta pelkän talouden tarkastelua. Hänen mukaansa varsinaisessa toiminnassa *"ei jää millekään muulle aikaa, kuin puhua kokoajan rahasta."* (H4).

Kunnan selviytymisen kannalta merkittävää roolia näyttelee myös kunnan toimijoiden *"yhteinen tahtotila"* (H2, H3, H4). Yhden haastateltavan kertomuksen mukaan strategioiden yhtenä tavoitteena on *"sitouttaa"* toimijoita ja luoda näin organisaatioon *"yhteistä tahtotilaa"* (H2). Eräs haastateltava toteaa strategian yhtenä tavoitteena olevan se, että *"saatais niinku koko kuntaa sitova yhteinen tahtotila."* (H3). Tässä tahtotilassa määritellään kunnan toiminnan kannalta tärkeitä elementtejä, kuten hän kertomuksessaan kuvailee:

"Kyllä se näin on, että siinä muodostettiin kunnan tahtotila, millä saadaan niinkö nämä eri elementit, eli talous, tehokkuus, kuntalaisten toiminnot turvattua. Eli kuntatalous pidetään kunnossa ja lisäinvestointeja ei tarvittais ja se kuntalaisten asuminen kotona turvataan." (H3)

Yksi haastateltava liittää yhteisen tahtotilan muodostamisen kunnan olemassaolon selviytymiskamppailuun seuraavasti:

"Me niinkö haluttiin kirkastaa sitä ja käydä keskustelua että mihin kunta on menossa ja mitä me voitaisiin niinkö tehdä, että tässä jonkinlainen elinvoima paremmin säilyis. Kyllähän se oli tavallaan osana tätä selviytymiskamppailuakin." (H5)

Haastateltavien kertomusten mukaan strategioiden ja strategian tekemisen avulla ohjataan ja suunnataan toimintaa. Yhden haastateltavan mukaan on *"helpompi lähteä miettimään"* toiminnan järjestämistä, kun on olemassa *"pohja minkä mukaan pitäis tehdä"* (H1). Toisen haastateltavan mukaan strategian tekeminen on *"tärkeä toimintatapa"* jonka avulla pysyy kokoajan *"ajan hermolla"* siitä, mitä toimijat milloinkin tekevät ja jonka avulla pystyy *"ohjaamaan"* toimijoita erilaisiin *"tekemisiin"* (H3). Samainen haastateltava toteaa myös, että strategioiden avulla saadaan *"suunnattua niitä voimavaroja"* (H3). Hänen mukaansa on tärkeää saada suunnattua olevamassa oleva *"energia ja voimavarat"* yhteisten tavoitteiden ja tahtotilan mukaisiin asioihin (H3). Toisaalta strategiat ja strategian tekeminen toimivat myös *"johtamisen välineenä"*, kuten yksi haastateltava kuvailee:

"Minä itse koen että se [strategia] on semmonen johtamisen väline, että kyllä se on niinku mielessä kirkaana se että se strategia on ja että sen mukaan ne päätökset osittain tehdään." (H2)

Haastateltavien kertomusten mukaan strategioita tehdään usein isojen kysymysten äärellä jolloin niillä varaudutaan odotettavissa oleviin muutoksiin esimerkiksi kunnan velvoitteissa tai kunnan taloudellisessa asemassa. Yksi haastateltava kuvaa kunnan toimintatapaa isojen kysymysten äärellä seuraavasti:

"...niin kyllähän tässä niinkö välttämätöntä tulee kun on isoja kysymyksiä, niin pitäis niinkö pystyä niinkö sanotaan, että oman kunnan sisällä miettimään selviytymistä ja tehdä isoja strategisia valintoja." (H5)

Isoiksi asioiksi samainen haastateltava (H5) esittelee kuntarakenteen, kuntaliitokset, sosiaali- ja terveystalouden uudistukset, kuntatalouden yleisesti sekä kunnan oman

talouden. Yksi haastateltava kuvailee odotettavissa olevia muutoksia haasteeksi, jossa testataan kunnan strategista toimintakykyä.

"Eli tämä antaa, niinku tämä kuntarakenne uudistus tässä ja kaikki muu, niin näissä se punnitaan, että miten kunta selviää, että teidänkö yhteistä strategiatyötä. Elikkä se on meille haaste. Ja sote ratkaisut tulevaisuudessa, että nämä, miten selvittään."
(H3)

Strategian tekemisen tavoitteiden kokonaisuutta kuvaa hyvin yhden haastateltavan kertoma tiivistys kunnan strategian tekemisen tavoitteista:

"Eli, että mikä on kunta ja miten kunta tekee tätä strategiaa jotta se selviää tästä taloudellisesti, sitä kautta tehokkaasti ja sitä kautta, että ne palvelut ovat oikeita. Eli kyllähän tässä se on se sisältö." (H3)

Haastateltavien kertomuksissaan esittämien strategioiden ja strategian tekemisen tavoitteet on listattu oheisessa taulukossa (taulukko 7).

Taulukko 7: Strategioiden ja strategian tekemisen tavoitteet

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Määritellä organisaation palvelut• Linjata organisaation tulevaisuutta• Turvata palveluiden saatavuus• Suunnata ja ohjata toimintaa sekä voimavaroja (resursseja)• Vastata muutoksiin ja selviytyä muutoksista (varaudutaan ja ennakoidaan)• Tehostaa toimintaa• Selvitä taloudellisesti• Luoda organisaatioon yhteinen tahtotila• Sitouttaa organisaation toimijat tavoitteisiin• Kunnan itsenäisyyden säilyttäminen |
|--|

5.1.5. Kertomus strategian tekemiseen vaikuttavista asioista

Haastateltavat toivat puheessaan esiin useita kunnan toimintaan vaikuttavia asioita tai ilmiöitä, joita he kertovat huomioivansa toimiessaan kunnassa. Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan todeta, että nämä toimintaan vaikuttavat asiat ohjaavat

suoraan myös strategian tekemistä, ollen näin kunnan strategian kannalta merkityksellisiä. Yksi haastateltava muun muassa toteaa, että *"lainsäädäntö"* ohjaa kuntien toimintoja (H3). Toinen haastateltava täydentää tätä näkemystä luettelamalla useita erillislakeja, jotka suoraan ohjaavat hänen hallinnonalansa toimintaa (H4). Haastateltavien mukaan valtio ohjaa kuntien toimintaa myös muilla tavoilla. Yksi haastateltava toteaa, että *"yhteiskunta ohjaa kuntia"* toimimaan yhä enemmän teollisuuden ja elinkeinoelämän hankkeissa erilaisten *"rahoitusten"* kautta (H3).

Kaikkien haastateltavien kertomuksissa esiintyy usein myös *"talouteen"* ja *"rahaan"* liittyviä asioita. Yksi haastateltava kuvailee taloutta ja erityisesti kuntataloutta *"mörkänä"* joka on *"haaste strategialle tulevaisuudessa"* (H3). Hänen mukaansa kunnan heikko taloustilanne ja tämän vuoksi tehtävät säästötoimet estävät strategioiden toteutumista ja luovat koko organisaatioon epävarmuutta. Hän kuvailee talouden vaikutuksia strategiseen toimintaan seuraavasti:

"Herkästi käy näin, että kun se on pitkän linjan satsaus, ja jos siellä osassa päättäjiä ei ole uskoa eikä virkajohdossakaan, niin siinä aletaan kattomaan, että, no satsataanko tuohon palveluun vai ei, vai vedetäänkö alas. Ja samahan se on varmaan työntekijäpuolellakin, että tuonne suunnataan, mutta onko se sitten perusteltua, jos täällä pitää säästää. Eli tämä on vaarallinen nyt niinkö tilanne." (H3)

Toinen haastateltava kuvailee talouden merkitystä toimintaa ohjaavana ilmiönä seuraavasti:

"No se on varmaan se kunnan talous joka eniten ohjaa sitä toimintaa todella paljon, että miten ja mitä saahaan tuottaa ja mitä ei ja miten. Ja sen mukaan pitää kokoajan miettiä, että mitä palveluita on kannattavaa enään tehdä." (H1)

Talous ohjaa myös kunnan jokapäiväistä toimintaa. Yksi haastateltava (H1) toteaa, että taloudellisten paineiden alla säästöjen miettimiseen ja etsimiseen menee paljon

aikaa joka omalta osaltaan ohjaa toimintaa. Yksi haastateltava pohtii, *"että säästetäänköhän me itsemme hengiltä"*. (H3)

Erilaiset muutokset esiintyvät haastateltavien puheessa myös usein. Etenkin muutokset kunnan toimintaympäristössä, kunnan velvoitteissa ja taloudellisessa asemassa koetaan toiminnan ja strategian kannalta merkityksellisiksi. Muutokset johtuvat usein *"valtion nopeasta ja tempoilevasta politiikasta"*, kuten yksi haastateltava toteaa (H5). Toimintaan vaikuttaviksi muutoksiksi samainen haastateltava kokee esimerkiksi valtion toimenpiteet kuntatalouden ja kansantalouden tervehdyttämiseksi, tehdyt ja tulevat valtionosuus leikkaukset, sosiaali- ja terveystoimen palvelurakenteeseen uudistamisen, tulevaisuuden organisaatiomallin sekä kuntarakenteeseen tehtävät muutokset. Kyseinen haastateltava kuvailee muutosten vaikutusten syvyyttä kunnan toimintaan seuraavasti:

"Että nyt sitten jos tämä kaikki tässä tämä kuntarakenne ja kuntamyllerrys ja talouden kriisit tulee, niin se on sitten jo se on, sillä voi olla jo syvällisempiäkin vaikutuksia... Pahimmassa tapauksessa joudutaan ehkä harkitsemaan, että strategiat menis uusiksi." (H5)

Yhden haastateltavan (H3) mukaan kuntaa tulevaisuudessa koskettavista uudistuksista ei tiedetä etukäteen, miten ne tulevat vaikuttamaan kunnan toimintaedellytyksiin, joka puolestaan kasvattaa epävarmuutta. Haastateltava kuvailee esimerkiksi kuntarakennemuutoksen vaikutuksia seuraavasti:

"...tai sitten kuntarakennemuutos, mitä se tuo tullessaan, että tämähän on semmonen pöllyytys, että sitä ei tiedä. Ne kyllä vaikuttaa. Eli tuota niiden varaan tällä hetkellä ei voida suunnitella vielä oikein mitään, koska siellä ei ole vielä tiedossa mitä se sitten on." (H3)

Erilaisten muutosten tuoma epävarmuus heijastuu haastateltavien puheesta hyvin voimakkaasti. Yksi haastateltava (H4) toteaa, että *"jos sinä teet jonkin strategisen suunnitelman niin sinä et pysty niinkö sitä kohti menemään, koska on niin paljon"*

muuttuvia tekijöitä." (H4). Toinen haastateltava toteaa, että on aivan turha "niitä malleja alkaa rakentamaan tässä n-kertaa kappaletta, kun ei me tiedetä mikä se on" (H3). Hänen mukaansa "mieluummin mennään tällä nykyisellä ja katsotaan mitä sieltä tulee." (H3). Epävarmuus myös passivoi toimijoita. Yhden haastateltavan (H4) mukaan kunnassa ajatellaan, että ei kannata tehdä mitään strategisia suunnitelmia, kun valtio päättää kuitenkin asioista. Hänen mukaansa kunnassa "heitetään koko strategia kaivoon" eikä tehdä mitään, vaan "kokoajan odotetaan että mitä sieltä [valtion taholta] päätetään" (H4).

Valtion ja yhteiskunnan toimien ohella myös muut asiat vaikuttavat kunnan toimintaan ja strategiaan valintoihin. Yksi haastateltava (H4) toteaa, että pätevän henkilöstön saatavuus ja riittävyys ohjaa merkittävästi sitä, miten toimita voidaan järjestää. Toisaalta kunnan toimintaan liittyvät käytännöt, kuten demokratiiaan liittyvät tekijät vaikuttavat toiminnan järjestämiseen ja strategiaan linjoihin. Yksi haastateltava kuvailee demokratian roolia toiminnassa seuraavasti:

"Eli se on tämä kunnallinen demokratia, niin täällä on niin monenlaisia tahtotiloja. Ja kyllähän tässä kun sanotaan, että lautakunta, hallitus, valtuusto tasolla niin se on tämmöistä strategiatyötä jos mikä." (H3)

Demokratian toteuttamiseen liittyvä valtuusto ja valtuustokauden pituus ohjaa myös osaltaan toimintaa. Eräs haastateltava (H2) sanoo demokratiiaan liittyvän *"paljon ihmisiä ja erilaisia mielipiteitä"*, jotka vaikuttavat päätöksenteon kautta toimintaan. Yhden haastateltavan mukaan *"ainakin joka neljäs vuosi näyttää vaihtuvan tämä homma"*, jolla hän tarkoittaa valtuustokausien mukaan vaihtuvia linjoja kunnan toiminnassa (H4). Toinen haastateltava (H5) viittaa valtuustokauden pituuteen kertoessaan siitä, kuinka usein kunnan suuret strategiset linjat tulisi hänen mielestään tarkastaa ja päivittää. Hänen mukaansa ihanne olisi, *"että kerran valtuustokaudessa aina strategia päivitetäis ja tuota tarkasteltais"* (H5). Kolmas haastateltava (H3) kertoo vaalivuosina tapahtuvasta valtuutettujen vaihtuvuudesta. Hänen mukaansa vaalivuoden jälkeen aina *"katsotaan asioita uudelleen"* ja nähdään että *"minkälaiset kortit jaetaan"* (H3). Yhden haastateltavan mukaan demokratiiaan liittyvä kokousastelma,

ei anna tilaa toiminnan "vapaalle kehittämiselle" vaan toiminnan suunnittelu on sidottu organisaation tapaan käsitellä ja päättää asioista (H4).

Myös toimijoissa esiintyvä uskon puute, toimijoiden sitoutumattomuus sekä toimijoiden välinen luottamuspula esiintyvät haastateltavien puheessa strategista toimintaa ohjaavina asioina. Yhden haastateltavan mukaan toimijoiden välillä esiintyy ”epäluottamusta”, mikä hankaloittaa tai estää toimintaa (H3). Toimijat eivät myöskään sitoudu asetettuihin tavoitteisiin, koska eivät enään usko asioiden toteutumiseen (H4). Yksi haastateltava kertoo, että olo on toisinaan kuin ”syytettyjen penkillä”, kun asioita esittelee eri toimielimille (H4). Tällainen suhtautuminen esittelijöihin ei hänen mielestään edesauta yhteistyössä tehtävää kehittävää toimintaa.

Haastateltavien kertomuksia pienen kunnan strategiavaikuttimista kuvaa hyvin yhden haastateltavan kertomus, jossa hän luettelee kunnan strategisen toiminnan luonnetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä:

"Mutta tuota tämä on tämä kuntamaailma aina vähän erilaisempi ja tässä on tämä moninaisempi tämä toimintaympäristö, että se ei ole aina niin suoraviivaista ja helppoa... On vaalit, uudet henkilöt, jatkuva rotaatio, kuntakenttä elää kokoajan kovissa muutoksissa, kuntarakenne, palvelurakenteesta on puhuttu, nyt on kuntatalous näyttäis taas menevän todella huonoon suuntaan, valtion vaatimukset. Sitten vaaleissa, niinkö meilläkin nyt tuli aika paljon niinkö vaihtuvuutta valtuustoon. Melkein puolet valtuustosta vaihtui, puolet uusia luottamushenkilöitä. Tilanne on todella niinkö vaikea ja ongelmallinenkin, jos sitä niinkö ajattelee, että tuota on niin paljon mitä pitäis tehdä ja mitä vaaditaan, mutta kokoajan kuitenkin monessa suhteessa toimintaympäristö ja niinkö kokoajan vaikeutuu." (H5)

Oheisessa taulukossa (taulukko 8) on listattu haastateltavien näkemykset kunnan strategioihin ja strategian tekemiseen vaikuttavista asioista.

Taulukko 8: Strategioihin ja strategian tekemiseen vaikuttavat asiat

- Lainsäädäntö, asetukset ja velvoitteet
- Talous ja raha
- Toimintaan vaikuttavat muutokset
 - Muutokset: toimintaympäristössä, taloudessa ja palveluissa
 - Kuntarakenneuudistus
 - Sosiaali -ja terveystalouteen liittyvät uudistukset
 - Valtionosuusjärjestelmän uudistus
- Epävarmuuden ilmapiiri
- Toimijoiden välinen vuorovaikutus
- Päätöksentekojärjestelmän kankeus ja sitovuus
- Demokratia ja päättäjien vaihtuvuus

6. TUTKIMUKSEN HAVAINNOT

6.1. Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa

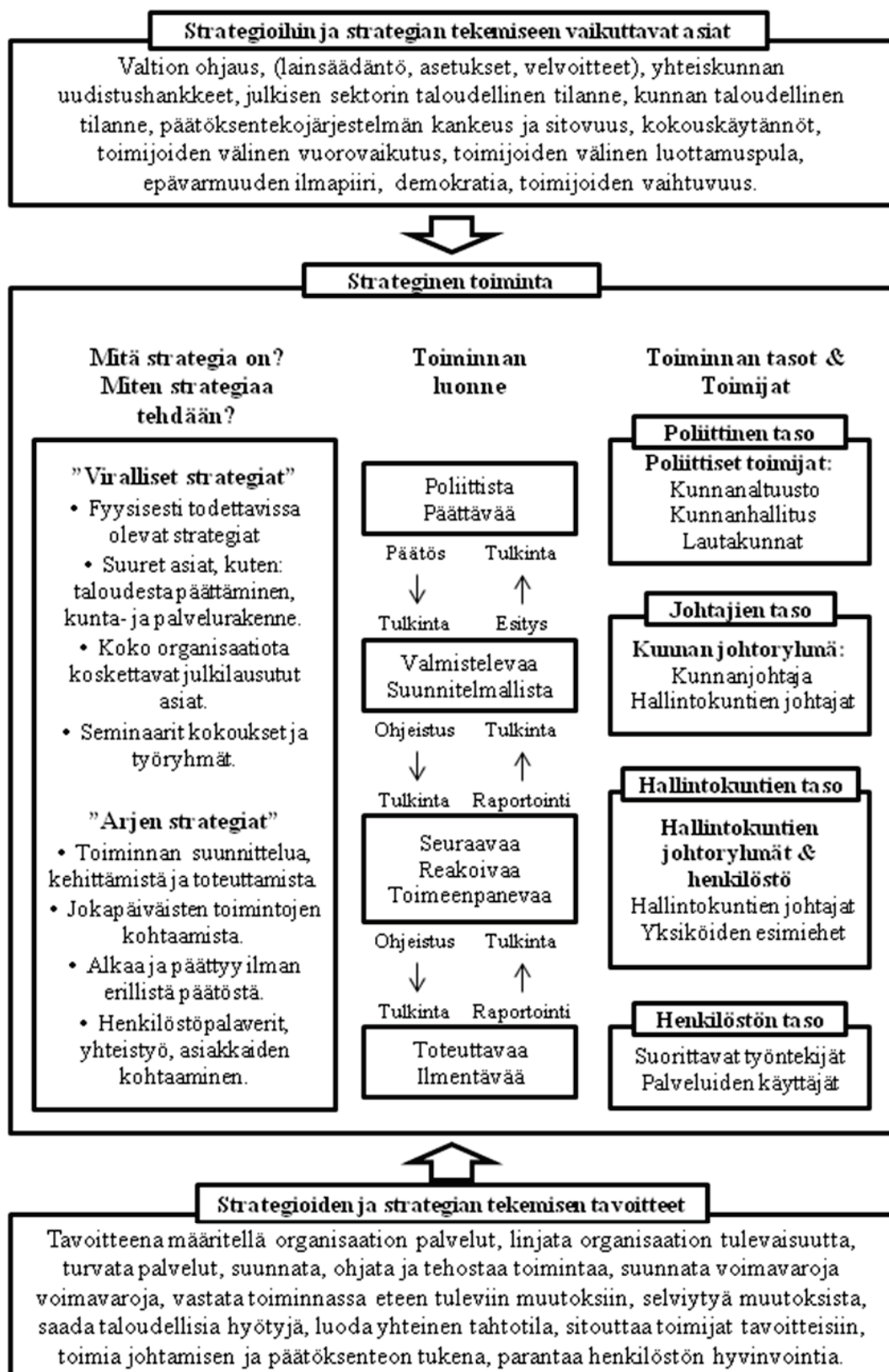
Tämän luvun tarkoituksena on muodostaa johtajien strategiakertomuksista kokonaisuus, jonka avulla lukijan on helpompi muodostaa käsitys siitä, millaiseksi johtavat viranhaltijat kuvaavat pienen kuntaorganisaation strategian ja strategian tekemisen kokonaisuutena. Lukijan tehtävän helpottamiseksi haastateltavien kertomuksissa esiintyvät erilaiset strategian tekemisen ulottuvuuden on kerätty yhteen kuviossa 5 – strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa. Kuvio 5 toimii merkityssynteisinä haastateltavien strategiakokemuksista ja tiivistää tämän tutkimuksen tuloksia. Tämä luku vastaa osaltaan kysymykseen siitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä seillä käytännössä tehdään.

6.1.1. Strategia on suunnitelmia - Viralliset strategiat

Haastateltujen johtajien strategiakertomusten pohjalta voidaan todeta strategian olevan jokin suunnitelma tai ohje mitä toimijat voivat seurata. Tätä johtopäätöstä puoltaa johtajien kuvaukset strategiasta joiden mukaan *"Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma ja tavoitetila"* (H2) tai *"Strategia on suunnitelma, johon sisältyy konkreettisia ja tavoitteellisia toimintaperiaatteita sekä ohjeita"* (H4). Johtopäätöstä puoltaa myös johtajien kertomukset siitä mitä strategioita kunnalla on. Johtajien kertomuksissa strategioina esiintyivät muun muassa *kuntastrategia, talousarvio, tilinpäätös, investointiohjelma, tasa-arvosuunnitelma ja säästöohjelma*. Kaikki edellä mainitut strategiat ovat kunnan virallisia asiakirjoja joilla on fyysinen olomuoto asiakirjan muodossa. Merkityssynteisissä näistä virallisista asiakirjoista, jotka toimivat toimitaa ohjaavina strategioina käytetään nimitystä *viralliset strategiat*.

Haastateltavien kertomuksissaan kuvaamille virallisille strategioille yhteinen piirre on niiden fyysinen olemassaolo jossain muodossa. Viralliset strategiat pystytään osoittamaan olevan olemassa, koska niihin liittyy jokin asiakirja, josta *"strategia"* käy ilmi. Virallisissa strategioissa linjataan usein hyvin suuria asioita ja näihin

Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa



Kuvio 5: Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa

päätöksiin liittyy lähes aina taloudellisten resurssien osoittaminen eri toimenpiteille. Virallisten strategioiden tekemiseen liittyy usein myös kunnan virallisten päätösten- tekoprosessien noudattaminen, erilaisten työryhmien perustaminen, työskentely projektinomaisesti sekä strategioiden julkilausuminen esimerkiksi kunnanhallituksen tai kunnanvaltuuston kokouksen päätöksellä. Haastateltavien kertomusten mukaan virallisten strategioiden tekemisessä turvaudutaan mieluusti myös ulkopuoliseen apuun, jonka koetaan tuovan suunnitelutyöhön uusia "*ajatuksia*" ja "*ideoita*" sekä "*neutraalin*" näkökulman (H4).

Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan todeta, että pienen kunnan strategia on joukko virallisia suunnitelmia jotka ovat laadittu yleisesti hyväksytyjen ja toimintaan rutinoituneiden strategiatyömentelmien avulla ja ne ovat hyväksytty kunnan virallisissa päätöselimissä, kuten kunnanhallituksessa ja kunnanvaltuustossa.

6.1.2. Strategia on toimintaa - Arjen strategiat

Kuten edellisissä kappaleissa esiteltiin, voidaan haastateltavien kertomusten pohjalta todeta, että pienen kunnan strategia on toimintaa ohjaavia suunnitelmia. Toisaalta johtajien kertomuksissa esiintyy myös epäilyä siitä, että voiko strategiaa olla olemassa jossakin tietyssä muodossa. Yksi johtajista esimerkiksi kysyy, että "*voiko kunnassa olla strategiaa?*" (H4). Vastaus tähän kysymykseen saadaan tarkastelemalla haastateltavien puheessa esiintyviä kertomuksia siitä, miten strategiaa tehdään käytännössä organisaation arjessa. Tämän tarkastelunäkökulman pohjalta voidaan sanoa, että strategia on toimintaa, joka ilmentää organisaation jäsenten tavoitteita. Tällaista strategista toimintaa tässä tutkimuksessa on aiemmin nimitetty *arjen strategiaksi*.

Kunnan strategian esittämistä arjen strategiana puoltavat johtajien lukuisat kertomukset siitä, miten he sekä heidän hallintokunnissaan työskentelevät henkilöt tekevät käytännön työssä jatkuvasti tärkeitä päätöksiä, jotka osaltaan ohjaavat kunnan toimintaa. Näihin päätöksiin liittyy suunnitelmallista ajattelua ja tilanteen kytkemistä suurempaan kokonaisuuteen. Näitä toiminnassa syntyviä strategioita on hyvin vaikea havaita ulkoapäin, eikä niistä jää todisteeksi välttämättä mitään fyysistä merkkiä, jonka kautta strategian olemassaolo voitaisiin todistaa. Tämän toiminnan voidaan sanoa olevan jatkuvassa liikkeessä, eikä sille sen vuoksi voida määritellä mitään fyysis-

tä muotoa tai tilaa. Arjen strategiat ovatkin toiminnassa alati kehkeytyviä, tilanteen mukaan muuttuvia ja ne alkavat ja loppuvat ilman mitään virallisia muodollisuuksia. Näitä arjen strategioita ilmentävät kuntaorganisaation jokapäiväisessä arkielämässä esiintyvä toiminta, joka on siis yhdistelmä lukuisia erilaisia arjen strategioita, joita strategiset toimijat käytännön työssään toteuttavat.

6.1.3. Strategiaa tehdään kaikilla organisaation tasoilla

Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan todeta, että strategiaa tehdään kaikilla organisaation tasoilla. Strategian tekemisen muoto on kuitenkin kytköksissä eri organisaatiotasojen rooleihin kunnan toiminnassa. Tätä näkemystä puoltavat haastateltavien kertomukset, joiden mukaan *"jokaisella on paikka tässä rattaassa ja verkostossa"* ja *"kyllähän kaikilla on oma merkityksensä tähän kokonaisuuteen"* (H5).

Tarkasteltaessa strategian tekemisen luonnetta voidaan havaita, että organisaation ylimmillä tasoilla, eli poliittisella tasolla strategian tekemisen on luonteeltaan hyvin poliittista ja päättävää. Poliittisuus ilmenee toimijoiden tavassa tarkastella asioita ja kytkeä päätettävät asiat poliittiseen toimintaan. Strategian tekemisen päättävä luonne ilmenee puolestaan tavassa tehdä päätöksiä virallisten päätöksentekojärjestelmien, kuten kokousten kautta. Ilman kokouksen hyväksyntää asia ei ole virallinen, eikä asialla näin ollen ole toiminnan kannalta suurta painoarvoa.

Johtajien tason strategista toimintaa tarkasteltaessa, voidaan todeta sen olevan valmistelevaa ja suunnitelmallista. Strategisen toiminnan valmisteleva luonne ilmenee johtajien tavassa käsitellä asioita yhdessä esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa. Haastateltavien kertomusten mukaan nämä tapamiset tähtäävät usein kunnan päätöselinten toiminnan valmisteluun. Toisaalta johtajien tason strateginen toiminta on luonteeltaan suunnitelmallista. Johtajat toimivat organisaation kokonaistoiminnan kannalta tärkeänä linkkinä, jossa toimintaa suunnitellaan niin poliittiselle tasolle, kuin organisaation alemmille eli toimintaa suorittaville tasoille.

Hallintokuntien tason strategista toimintaa tarkasteltaessa voidaan todeta, sen olevan seuraavaa, reakoivaa ja toimeenpanevaa. Strategiasen toiminnan seuraava luonne johtuu hallintokuntien roolista, jossa toiminnan jatkuva seuraamien ja tilanteesta pe-

rillä oleminen korostuu. Ilman hallintokuntien tason tarkkaavaista ja seuraavaa työskentelyotetta, ei organisaatio pystyisi tekemään organisaation todellisuuteen perustuvia päätöksiä, eikä nämä päätökset näin ollen välttämättä olisi toteuttamiskelpoisia. Toisaalta hallintokuntien tason toiminnan tulee olla myös nopeasti tilanteeseen reagoivaa, jolloin virallista päätöksentekoa ei välttämättä ehdi odottaa, vaan strategiset päätökset toiminnasta tulee tehdä heti. Hallintokuntien tason toimintaan liittyy olennaisesti myös strategisten asioiden toimeenpano. Hallintokuntien taso onkin käytännön toiminnan kannalta keskeinen tekijä. Siellä määritellään lopullisesti ne ohjeet ja linjat, joiden mukaan työntekijät käytännössä toimintaa toteuttavat.

Henkilöstön tasoa voitaisiin nimittää myös toiminnan tasoksi siitä syystä, että valtaosa organisaation ulospäin näkyvästä toiminnasta tapahtuu juuri siellä. Henkilöstön tason strategista toimintaa kuvastaa hyvin työn toteuttava ja ilmentävä luonne. Henkilöstön tasolla työntekijät yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa toteuttavat toimintaa ja muodostavat näin toiminnan lopullisen muodon, eli ilmentävät toiminnan käytännössä. Mikäli organisaation strategista toimintaa tarkastellaan täysin organisaation ulkopuolelta, on tämä ensimmäinen taso, johon huomio kiinnittyy.

6.1.4. Toimijoiden välinen vuorovaikutus ohjaa strategian tekemistä

Haastateltavien kertomusten mukaan voidaan päätellä, että strategian tekemiseen liittyy myös eri organisaatiotasojen välisten toimijoiden välinen vuorovaikutus ja tämän vuorovaikutuksen pohjalta tehdyt tulkinnat. Kukin toiminnan kannalta keskeinen organisaatiotaso tarkastelee strategian tekemistä hieman eri näkökulmista ja ottavat tarkastelussaan huomioon erilaisia asioita. Samalla toimijoilla on myös useita erilaisia käsityksiä siitä mitä milläkin asialla tavoitellaan ja miten se pitäisi käytännössä toteuttaa. Strategiset toimijat tekevät siis jatkuvasti tulkintoja sen tiedon ja käsityksen pohjalta mitä heillä kulloinkin käsillä olevasta asiasta on. Tämän käsityksen muodostumisen kannalta toimijoiden välinen vuorovaikutus on merkittävässä asemassa. Esimerkkinä toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta on johtajivien viranhaltijoiden ja kunnanhallituksen jäsenten välinen vuorovaikutus. Tässä vuorovaikutuksessa johtavat viranhaltijat valmistelevat ja esittelevät päätettävän asian kunnanhallitukselle. Kunnanhallituksen jäsenet puolestaan muodostavat oman mielipi-

teensä päätettävästä asiasta esittelyn, sekä käsiteltävään asiaan liittyvien esikäsitysten pohjalta. Kun kunnanhallitus on tehnyt päätöksen asiasta, tulkitsevat johtavat viranhaltijat päätöksen ja lähtevät toteuttamaan tätä päätöstä oman tulkintansa pohjalta. Päätösten toteuttamiseen liittyy aina myös johtajien tavoitteet, jotka voivat omalta osaltaan suunnata päätöksen toteuttamista. Strategiseen toimintaan liittyy siis jatkuvasti huomattava määrä toimijoiden välistä vuorovaikutusta, jossa toimijat luovat merkityksiä erilaisille asioille ja tulkitsevat toisten toimijoiden tekemiä merkityksiä omista lähtökohdistaan. Nämä luodut merkitykset sekä tulkinnat ohjaavat käytännössä toimintaa ja strategian tekemistä.

6.1.5. Toimintaan liittyvät tavoitteet ja käytännöt ohjaavat strategian tekemistä

Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan myös todeta, että pienen kuntaorganisaation strategian tekemiseen vaikuttaa huomattava joukko erilaisia asioita, kuten tavoitteita ja käytäntöjä. Nämä strategiaan vaikuttavat asiat voidaan jakaa karkeasta kahteen ryhmään organisaation ulkoiset ja sisäiset asiat. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat kunnan ulkopuolelta tulevat tavoitteet ja käytännöt, jotka ohjaavat kunnan strategiaa ja strategian tekemistä. Tällaisia vaikuttimia ovat esimerkiksi valtion ja yhteiskunnan säätelytoimet, kuten lainsäädäntö, asetukset ja velvoitteet sekä valtion ja yhteiskunnan eteenpäin viemät uudistushankkeet, kuten kuntarakennemuutos, valtionosuusjärjestelmän uudistus ja sosiaali- ja terveystalouden uudistus. Myös julkisen sektorin taloudellinen tila voidaan nähdä kunnan ulkopuolisena strategiaa ohjaavana käytäntönä. Toiseen ryhmään lukeutuvat kunnan sisäiset tavoitteet ja käytännöt, joita haastateltavien kertomusten mukaan ovat esimerkiksi kunnan taloudellinen tilanne, demokratia, kunnan päätöksentekojärjestelmä, kokouskäytännöt, toimijoiden välinen vuorovaikutus ja siihen liittyvät tekijät kuten luottamus, epävarmuuden ilmapiiri sekä toimijoiden vaihtuvuus.

Strategiaan ja strategian tekemiseen liittyvät käytännöt, olivatpa ne sitten kunnan sisäisiä tai ulkoisia, vaikuttavat siihen millaiseksi toimijat näkevät esimerkiksi oman yksikkönsä tai kunnan toimintamahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa. Samalla tämä käsitys toimintamahdollisuuksista muokkaa sitä tapaa miten toimijat strategiaa käytännöstä tekevät ja millaisia asioita he vievät eteenpäin. Äärimmäisessä tapauksessa

epäusko toimintamahdollisuuksiin lamauttaa strategisen toiminnan kokonaan, jolloin toimijat vain odottavat, että joku muu tulee ja kertoo mitä pitäisi tehdä.

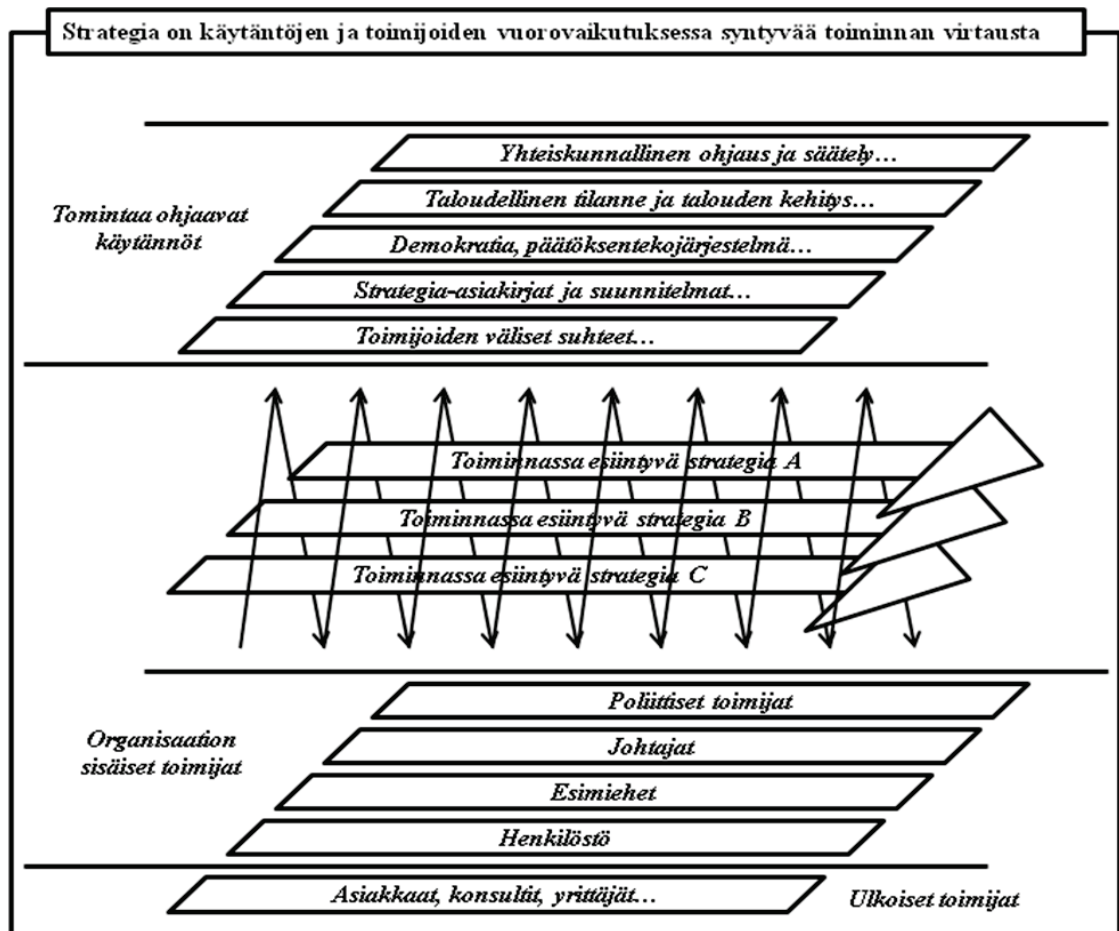
Toisaalta strategian tekemiseen vaikuttavat myös strategioihin liittyvät tavoitteet. Strategioiden tai strategian tekemisen liittyvät tavoitteet ovat haastateltavien kertomusten mukaan hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Nämä tavoitteet myös vaihtelevat riippuen siitä keneltä tavoitteista kysytään. Strategioiden tavoitteena on haastateltavien kertomusten mukaan esimerkiksi määritellä organisaation palvelurakennetta, linjata organisaation toiminnan tulevaisuutta, sitouttaa toimijat yhteisiin tavoitteisiin, turvata palveluiden järjestäminen sekä palveluiden saatavuus sekä vastata toiminnassa eteen tuleviin haasteisiin. Näitä haastateltavien kertomuksissa esiintyviä strategian ja strategian tekemisen tavoitteita on määrällisestä hyvin paljon. Tämä osaltaan kertoo toimijoiden strategioihin ja strategian tekemiseen liittämien tavoitteiden moninaisuudesta. Tämä moninaisten tavoitteiden kokonaisuus määrittelee toiminnan kautta sitä millaiseksi esimerkiksi erilaiset strategiset suunnitelmat strategian tekemisen kautta muotoutuvat, tai millaisena strategia käytännön toiminnassa näyttäytyy. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa on jatkuvaa kamppailua useiden erilaisten tavoitteiden ja niitä edustavien henkilöiden ja tahojen välillä.

6.2. Strategia - käytäntöjen ja toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyvää toiminnan virtausta

Edellisissä luvuissa tarkasteltiin pienen kuntaorganisaation johtavien viranhaltijoiden kokemuksia strategiasta ja strategian tekemistä. Luvuissa tuotiin esiin myös sitä, miten strategiaa käytännössä tehdään, millaisia rooleja eri toimijoilla strategian tekemisessä on sekä miten erilaiset asiat vaikuttavat strategian tekemiseen ja strategiaan. Tarkastelunäkökulmana käytettiin käytäntöteoreettista näkökulmaa. Tavoitteena oli tuoda esiin sitä millaisena strategia ja strategian tekeminen näyttäytyy johtaville viranhaltijoille tässä tietyssä organisaatiossa. Tässä luvussa tarkastelunäkökulmaa laajennetaan hieman. Näkökulman laajentamisen tavoitteena on kytkeä tämän tutkimuksen tulokset sekä tieteen alan olemassa oleva käsitys siitä, mitä strategia ja strategian tekeminen on käytäntöteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan käytäntöteoreettisessa strategiatutkimuksessa yksilöllinen toiminta sisältyy tai kuuluu aina sosiaalisten käytänteiden verkkoon, jolloin voidaan sanoa, että toiminta on käytännöistä riippuvaista. Heidän mukaansa käytäntönäkökulma näin ollen tarkastelee yhtä sosiaalitieteiden keskeistä kysymystä, eli miten sosiaaliset rakenteet ja ihmisten tekemät valinnat nivoutuvat yhteen toiminnassa. (Vaara & Whittington 2012, 4). Edelleen Vaara ja Whittington (2012) toteavat, että käytäntöteoreettinen strategiatutkimus perustuu ajatukselle, jonka mukaan ihminen toimijana ei ole koskaan kontekstista irrallinen, vaan sosiaalinen olento jonka mahdollisuudet toimia määrittyvät niiden käytäntöjen kautta joihin toimija kuuluu. He myös sanovat, että käytännön strategiatyö ja sitä ohjaavat käytänteet määrittelevät sen millaisena strategia näyttäytyy organisaation toiminnassa (Vaara & Whittington 2012, 2). Myös Feldman ja Orlikowski (2011) ovat todenneet, että käytäntöteorioiden mukaan toiminta muotoutuu kulloinkin olemassa olevan toimintaympäristön mahdollisuuksien mukaan, mutta samalla toiminta myös muodostaa ja edelleen rakentaa tätä toimintaympäristöä (Feldman & Orlikowski 2011).

Tarkasteltaessa haasteltavien kertomuksia strategiasta sekä siihen liittyvästä toiminnasta voidaan huomata, että kertomukset tukevat Vaaran ja Whittingtonin (2011) sekä Feldmanin ja Orlikowskin (2011) näkemyksiä siitä, miten strategia käytännössä muotoutuu erilaisten organisatoristen tai yhteiskunnallisten käytäntöjen puitteissa. Samalla strategisten toimijoiden toiminta edelleen rakentaa ja uudistaa näitä käytäntöjä. Oheisessa kuviossa (kuvio 6) pienen kuntaorganisaation strategia on esitetty Whittingtonin (2006) esittelemän mallin pohjalta, jossa huomioidaan sekä toimintaa ohjaavat käytännöt, että toimijoiden toiminta sekä näiden kahden strategian tekemisen elementin välinen vuorovaikutus. Kuvion sisältö pohjautuu tutkimuksessa haasteltavien johtavien viranhaltijoiden kertomuksiin pienen kunnan strategiasta ja strategian tekemisestä. Kuvio kuvastaa sitä, miten toimijat käytännön strategiaa tehdesään ottavat vaikutteita toimintaansa organisaation sisäisistä ja ulkoisista käytännöistä muodostaen näin tapahtumaketjun jonka kautta organisaation toiminnassa esiintyvä strategia määrittyy.



Kuvio 6: Strategia – käytäntöjen ja toimijoiden vuorovaikutuksessa syntyvää toiminnan virtausta

Kuten kuviossa 6 on esitetty, voidaan pienen kuntaorganisaation strategia nähdä käytäntöjen ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen pohjalta syntyvänä toiminnan virtauksena. Toimintaa ohjaavia käytäntöjä tässä vuorovaikutuksessa ovat esimerkiksi valtion ja yhteiskunnan ohjaus ja sääteily, yhteiskunnan tai kunnan taloudellinen tilanne ja sen oletettu kehitys, kunnallinen demokratia, kunnallinen päätöksentekojärjestelmä, erilaiset strategia-asiakirjat ja suunnitelmat, erilaiset toimijoiden väliset suhteet sekä työmenetelmät. Toimijoita tässä kokonaisuudessa ovat puolestaan poliittiset toimijat, kuten kunnanvaltuutetut, kunnassa työskentelevät johtajat ja esimiehet, työntekijät, asiakkaat, strategiakonsultit, yrittäjät ja erilaisten järjestöjen edustajat.

Tässä käytäntöjen ja toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa kukin toimijoista tarkastelee strategiaa omasta näkökulmastaan ja liittää siihen mukanaan kantamansa esiymmärrykset hänelle tärkeistä asioista. Myös erilaiset, toimintaa ohjaavat käytän-

nöt, näyttäytyvät eri toimijoille eri tavoin. Osallistuessaan strategiseen toimintaa toimijat perustavat toimintansa osin tietoisesti, osin tiedostamattaan niille esiymmärryksille ja merkityksille, mitä he eri asioista ja tilanteista tekevät. Tämän esiymmärryksen muodostumisessa erilaiset toimintaa ohjaavat käytännöt näyttelevät suurta roolia. Toimiessaan toimijat uudistavat ja uudelleen rakentavat näiden erilaisten esiymmärrysten ja merkitysten pohjalta omaansa sekä muiden toimijoiden elämysmaailmaa uudistaen ja edelleen rakentaen samalla toimintaa ohjaavia käytäntöjä. Voidaan siis sanoa, että toimijat ovat sidoksissa toimintaa ohjaaviin erilaisiin käytäntöihin sekä niihin sosiaalisiin verkostoihin missä he toimivat (ks. Vaara & Whittington 2012). Samalla toimijat myös uudistavat ja edelleen rakentavat näitä käytäntöjä (ks. Feldman & Orlikowski 2011).

Tämän havainnon pohjalta voidaan myös todeta, että pienen kuntaorganisaation toiminnassa esiintyy yhtä monta strategiaa, kuin siellä on toimijoita. Tätä useiden, rinnakkaisten ja osin päällekkäisten todellisuuksien strategiamaailmaa kuvastaa kuviossa 6. esitetyt *toiminnassa esiintyvä strategia A, B ja C*. Näitä toiminnassa esiintyviä strategioita voi olla enemmänkin, tärkeää on kuitenkin huomata, että organisaation strategia näyttäytyy kullekin toimijalle hieman erilaisena ja kukin toimija edelleen rakentaa tätä strategiaymmärrystä omista lähtökohdistaan. Tämän havainnon pohjalta voidaan sanoa, että käytänteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna pienen kuntaorganisaation strategia ei ole jotain mitä organisaatiolla on, vaan jotain mitä organisaation jäsenet siellä tekevät (ks. esim. Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2007; Whittington 2002, 2006).

Tarkasteltaessa pienen kuntaorganisaation toimintaa ohjaavia käytäntöjä, voidaan todeta myös, että toiminnan eri tasoilla esiintyy erilaisia toimintaa ohjaavia käytäntöjä. Esimerkiksi poliittisen tason strategista toimintaa ohjaavat käytännöt ovat hyvin erityyppisiä, kuin mitä henkilöstön tason toimintaa ohjaavat käytännöt ovat. Otettaessa tarkasteluun haastateltavien kertomuksissa kunnan talousarvion laatimiseen liittyvät käytännöt voidaan huomata niiden olevan luonteeltaan usein taloudellisten olettusten pohjalte tai ympärille rakentuneita. Toisaalta tarkasteltaessa henkilöstön tason strategista toimintaa voidaan havaita, että siellä vaikuttavat käytännöt ovat paljon arkipäiväisiä ja ne liittyvät usein siihen, miten käytännön toiminta voitaisiin järjestää.

Näiden havaintojen pohjalta voidaan väittää, että pienen kuntaorganisaation strategista toimintaa ohjaavat käytännöt määrittyvät erilaisiksi riippuen siitä, millä organisaation tasolla tai missä tehtävässä strateginen toimija toimii. Ei voida siis yksiselitteisesti luetella kaikkia strategista toimintaa ohjaavia käytäntöjä, vaan ne vaihtelevat tilanteen ja toiminnan luonteen mukaan. Esimerkiksi kunnan talousjohtajan maailmassa tärkeitä strategista toimintaa ohjaavia käytäntöjä ovat esimerkiksi talousarvio ja tilinpäätös, sekä niiden tekemiseen liittyvät määräykset, lait ja asetukset sekä erilaiset työmenetelmät ja kokoukset. Asiakaspalvelutyössä toimivan henkilön kannalta tärkeitä strategista toimintaa ohjaavia käytäntöjä voivat puolestaan olla esimerkiksi työajat, työmenetelmät tai yhteistyökäytännöt muiden toimijoiden kanssa. Vaikka esimerkkitapauksissa esitetyt strategista toimintaa ohjaavat käytännöt ovat hyvin erilaisia, ovat ne silti yhtä tärkeitä toiminnan onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi tarkasteltaessa strategista toimintaa kokonaisuutena on tärkeää ymmärtää, että kullakin toimijalla ja toimijatasolla on oma roolinsa kokonaisuudessa, eikä tämän vuoksi ole syytä vähätellä tai sivuuttaa jonkin toiminnan osa-alueen merkitystä. Jos esimerkiksi talouden suunnittelu laiminlyödään, heikkenee organisaation kyky tuottaa niitä toimintoja mitkä palveluiden kannalta ovat tärkeitä. Toisaalta, jos käytännön työn järjestämiseen ei paneuduta riittävästi voi laadukkaan palvelun tuottaminen olla mahdotonta vaikka käytössä olisi lähes rajattomat taloudelliset resurssit.

Millaista on siis pienen kunnan strategia? Tutkimuksen aineiston, käytäntöteoreettisen analyysin sekä siitä tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että pienen kunnan strategia on jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää toiminnan virtausta, joka muodostuu organisaation toimijoiden toiminnan ja heidän toiminnassa huomioimien käytäntöjen vuorovaikutuksessa. Tämä strategian olomuoto vaihtelee riippuen siitä, kuka tai kenen näkökulmasta strategista toimintaa tarkastelee. Voidaan myös sanoa, että strategian muodostumiseen vaikuttavat käytännöt vaihtelevat suuresti riippuen siitä millä tasolla toimija organisaatiossa toimii ja millaisia esiyymärryksiä ja merkityksiä hänen elämissämaailmaansa liittyy. Nämä strategiäkäytännöt vaihtelevat ja muuttuvat myös yhteiskunnallisen kehityksen, kuten lainsäädännön tai taloudellisen tilanteen kehityksen myötä.

7. YHTEENVETO

7.1. Tutkimuksen tulokset ja käytännön sovellukset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä siellä käytännössä tehdään. Tutkimuksessa aihetta on lähestytty yhden pienen kuntaorganisaation toiminnan tarkastelun kautta. Tämä tarkastelu on tehty haastattelemalla kyseisessä organisaatiossa toimivia johtavia viranhaltijoita. Tavoitteena on ollut saada kerättyä johtavien viranhaltijoiden kokemuksia liittyen pienen kuntaorganisaation strategiaan ja strategian tekemiseen. Tutkimuksen varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa on tuotu esiin myös sitä, millaisia rooleja toimijat strategiassa ja strategian tekemisessä saavat, millaisia käytäntöjä ja tavoitteita strategian tekemiseen liittyy sekä mitkä asiat käytännössä määrittelevät organisaation strategisen toiminnan.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan sanoa, että strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on monien strategisten toimijoiden kuten poliitikkojen, johtajien, esimiesten, työntekijöiden, yrittäjien ja konsulttien sekä organisaation toimintaa ohjaavien käytäntöjen, kuten strategisten suunnitelmien, lakien ja asetusten, taloudellisen tilanteen, sääntöjen ja kokoustapojen pohjalta syntyvää toimintaa, joka on jatkuvassa muutoksessa. Tämän toiminnan suuntaa tai lopullista muotoa voi olla kuitenkin mahdollon hahmottaa. Tutkimuksen tulosten valossa voidaan sanoa myös, että strategian tekemiseen vaikuttaa olennaisesti se, millä tasolla ja missä roolissa kukin strateginen toimija organisaatiossa toimii. Tämä asema suhteessa muuhun organisaatioon määrittelee muun muassa sen, mitä käytäntöjä toimija huomioi ja millaisia ennakkokäsityksiä toimija toimintaa liittää. Strategian tekemisessä useiden toimijoiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet yhdistyvät, jonka tuloksena organisaation sen hetkinen strategian muodostuu. Tämä strategia ei ole kuitenkaan pysyvä, vaan se on alati muuttuva. Tutkimus osoittaa myös, että tarkasteltaessa pienen kuntaorganisaation toimintaa, sieltä voidaan havaita useita erilaisia strategioita, jotka kilpailevat keskenään. Näin ollen organisaation lopullinen toiminta on monien toimijoiden, erilaisten strategioiden ja toimintaa ohjaavien käytäntöjen monimutkainen tulos.

Tutkimuksen tulokset puoltavat Jarzabkowski (2005) sekä Whittingtonin (2006) esittämiä ajatuksia, joiden mukaan strategia on tilannesidonnaista organisaation toiminnan virtausta (Jarzabkowski 2005, 7; Whittington 2006). Samalla tutkimuksen havainnot tukevat myös strategia käytäntönä -tutkimuksen ajattelutapaa, jonka mukaan strategia ei ole jotain mitä organisaatiolla on, vaan jotain mitä ihmiset siellä tekevät (esim. Johnson ym. 2003; Jarzabkowski ym. 2007; Johnson ym. 2007; Whittington 2002, 2006). Tutkimuksen havainnot vahvistavat myös strategia käytäntönä -tutkimukseen liittyvää käsitystä, jonka mukaan strategisiksi toiminnoiksi luetaan myös ne toiminnot jotka vaikuttavat organisaation tulokseen, toiminnan suuntaan tai sen selviytymiseen (Johnson ym. 2003), vaikka nämä vaikutukset tai toiminnot eivät olisikaan syntyneet suoraan organisaation virallisen strategian pohjalta (Jarzabkowski ym. 2007). Edelleen tutkimuksen tulokset vahvistavat Vaaran ja Whittingtonin (2012) sekä Feldmanin ja Orlikowskin (2011) ajatuksia siitä, että strategiset toimijat ovat aina sidoksissa toimintaa ohjaaviin erilaisiin käytäntöihin, sekä niihin sosiaaliin verkostoihin missä he toimivat (Vaara & Whittington 2012). Samalla toimijat myös uudistavat ja edelleen rakentavat näitä käytäntöjä (Feldman & Orlikowski 2011).

Tutkimus osoittaa myös, miten tärkeää organisaatioiden toimijoiden välinen vuorovaikutus on strategian tekemisen ja strategioiden toteutumisen kannalta. Strategia käytäntönä – tutkimuksen ajatusten mukaan kaikki organisaation toiminnassa mukana olevat henkilöt ovat jollain tavalla strategisia toimijoita. Pienen kuntaorganisaation toimintaa tarkasteltaessa on havaittavissa ainakin seuraavat strategisten toimijoiden ryhmät: poliitikot, johtajat, esimiehet, suorittavan tason henkilöstö ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät kuten yrittäjät ja konsultit. Neljä ensimmäistä ryhmää ovat organisaation sisäisiä toimijoita ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät edustavat organisaation ulkopuolisia toimijoita. Kullakin näistä toimijaryhmistä on omanlaisia tavoitteita organisaation toiminnan suhteen ja he pyrkivät oman toimintansa kautta vaikuttamaan näiden tavoitteiden toteutumiseen. Näiden toimijoiden välinen vuorovaikutus määrittelee kunnan toiminnassa esiintyvän strategian erilaisten tapaamisten, keskustelujen ja sovittujen asioiden kautta. Nämä vuorovaikutustilanteet edelleen määrittelevät kunkin yksilön käsitystä niistä tavoitteista, mitkä kulloinkin vallitsevassa tilanteessa ovat kunnan tai toimijan omien tavoitteiden kannalta edullisimmat.

Toisin sanoen toimijat luovat merkityksiä asioille näiden vuorovaikutustilanteiden kautta. Luodut merkitykset puolestaan toimivat perustana ja oikeutuksena yksilön tekemille valinnoille ja toiminnalle esimerkiksi kokouksen äänestystilanteessa tai asiakaspalvelutilanteessa. Näin ollen toimijoiden vuorovaikutus ohjaa strategian tekemistä ja määrittää sen millaisena strategia toiminnan kautta näyttäytyy.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että pienten kuntien toimijaverkosto on erittäin moninainen. Tämä moninaisuus omalta osaltaan myös estää tai hankaloittaa strategista toimintaa. Erilaiset mielipiteet, näkemyserot, luottamus ja erityisesti sen puute, politiikka, henkilöiden väliset suhteet sekä monet muut organisaatiossa esiintyvät ilmiöt vaikuttavat omalta osaltaan strategian toteuttamiseen. Osa näistä ilmiöistä on niin syvälle organisaation toimintaan piirtyneitä, että voidaan puhua käytännöistä, jotka ohjaavat strategista toimintaa. Voidaankin perustellusti olettaa, että strategisten toimijoiden välinen vuorovaikutus määrittelee perustan kunnan strategioiden muodostumiselle.

Tutkimuksen tulokset osoittavat yleisellä tasolla sen, että tarkasteltaessa strategiaa käytäntöteoreettisesta näkökulmasta, voidaan tutkimuskohteen strategisesta toiminnasta löytää uusia asioita ja niihin sisältyviä merkityksiä. Toisin sanoen käytäntöteoreettinen tarkastelu mahdollistaa strategisen toiminnan tarkemman tarkastelun, kuin mitä esimerkiksi perinteisen strategiatutkimuksen keinoin on mahdollista tehdä. Strategia käytäntönä – tutkimustavan avulla pystytään strategian sisältöjen ja strategioiden avulla saavutettujen tulosten lisäksi tarkastelemaan myös sitä, miten strategiaa käytännössä tehdään, miten eri toimijat liittyvät strategian tekemiseen ja millaiset käytännöt tätä toimintaa ohjaavat. Tämän tarkastelutavan avulla voimme ymmärtää paremmin strategian tekemistä käytännön työssä. Tämä ymmärryksen lisääntyminen antaa toimijoille mahdollisuuksia kehittää niitä toimintatapoja joiden pohjalta strategioita on tehty ja tullaan tekemään.

Tutkimuksen tulokset omalta osaltaan antavat viitteitä myös siitä, miksi strategiset suunnitelmat eivät toteudu pienissä kuntaorganisaatioissa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa strategia-ajattelua hallitsee perinteisen strategiatutkimuksen ajattelutavan mukainen käsitys siitä, että kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen voidaan löytää paras mahdollinen strategia (ks. esim. Ansoff 1965,

1981). Usein tällaisissa strategian tekemisen prosessissa ei kuitenkaan pystytä huomioimaan riittävästi toimintaan vaikuttavien toimijoiden ja käytäntöjen vaikutusta strategian toteutumiseen, jonka tuloksena laaditaan strategia, jonka toimintaa ohjaava vaikutus jää hyvin vähäiseksi.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia suhteessa käytännön toimintaan, voidaan löytää useita asioita, joita voidaan hyödyntää pienten kuntien käytännön strategiatyössä. Tutkimuksen tulosten valossa voidaan perustellusti esittää, että pienissä kuntaorganisaatioissa laadittavat strategiset suunnitelmat tulisi laatia yleisesti toimintaa ohjaaviksi suunnitelmiksi, jolloin niiden käytännön toimintaa ohjaava vaikutus olisi mahdollista. Mikäli strategiset suunnitelmat laaditaan liian yksityiskohtaisiksi, on niillä taipumusta aiheuttaa erimielisyyttä organisaation strategisten toimijoiden keskuudessa, jonka seurauksena toimijoiden energia menee keskinäisten erimielisyyksien ratkaisemiseen, joka pahimmassa tapauksessa estää strategisen toiminnan kokonaan. Strategisiin suunnitelmiin voi ja on syytä kuitenkin liittää tarkemmin strategian toteuttamista määritteleviä suunnitelmia, joissa strategiassa määritellyt toiminnan linjat konkretisoidaan toimintaan. Tällaiset suunnitelmat voivat olla esimerkiksi kunnan talousarviosuunnitteluun liitettäviä vuosikohtaisia suunnitelmia, erillisiä toiminpidesuunnitelmia tai epävirallisia toimijoiden eri tilanteissa sopimia toimintasuuntia, joilla toimintaa ohjataan. Suunnitelmien ei tarvitse olla kirjalliseen muotoon laadittuja, vaan ne voivat olla käytännössä mitä vain keinoja tai tapoja, joiden avulla organisaatio toimii ja pyrkii menestymään. Keinot strategiassa linjattujen tavoitteiden toteuttamiseen tulisikin olla monipuoliset, jolloin kullekin organisaation tasolle ja siellä toimivalle toimijalle löytyy luontevin tapa toteuttaa kunnan pitkän tähtäimen tavoitteita. Strategisiin suunnitelmiin liittyvät toimintasuunnitelmat tulee siis nähdä työkaluina, joilla varsinaista toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan.

Tämän tutkimusprosessin aikana toteutettu strategisen toiminnan tarkkailu antaa myös viitteitä siitä, että strategian tekemisen prosessit itsessään jo kehittää organisaation tapaa ajatella ja toimia. Laajan strategiaproessin läpikäyminen muuttaa organisaation toimintakulttuuria, jolloin esimerkiksi eri työyksiköiden toiminnassa alkaa esiintyä yhä enemmän itseohjautuvaa strategiasta ajattelua, joka omalta osaltaan edistää organisaation selviytymistä. Tällainen toimintatavan muutos edistää myös organisaation mahdollisuutta löytää luovia ratkaisua kohtaamiinsa onglemiin. Tällai-

nen toimintakulttuurin muutos luo myös pohjaa pienen kuntaorganisaation kyvyille selviytyä nykyaikaisessa toimintaympäristössä, jossa toimijat vaihtuvat usein ja toimintaa ohjaavat käytännöt ovat jatkuvassa muutoksessa.

7.2. Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen ja siihen liittyvän tutkimusprosessin arvioiminen ei ole helposti toteutettavissa. Laadullisessa tutkimustavassa tutkijalla on paljon vapautta vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen ja varsinainen tutkimusprosessi sisältää usein hyvin erilaisia tutkimuksen tekemisen vaiheita. Tutkimussuunnitelma toimii yleensä tutkijan ohjenuorana siitä, miten tutkimuksen eri vaiheet etenevät ja mitä olisi syytä olla valmiina ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tutkimuksissa myös pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tästäkin huolimatta tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231).

Laineen T. (2010) mukaan fenomenologinen tutkimus etenee vaihe kerrallaan siten, että edellinen vaihe selvitetään ennen seuraavaan siirtymistä. Tällä menettelytavalla fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään takaamaan tutkimuksen kurinalaisuus ja vähentämään tutkijan tekemien välittömien tulkintojen vaikutusta lopputulokseen. (Laine T. 2010, 40.)

Perttula (1995) on käsitellyt fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä teoksessaan *kokemus psykologisena tutkimuskohteena*. Perttulan tarkastelussa painottuu erityisesti tutkimusprosessin kokonaisuus ja tutkittavien ilmiöiden analyysin tärkeys. Hänen mukaansa tutkimusprosessin tulee olla johdonmukainen kokonaisuus jossa tutkittavan ilmiön, aineistonhankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan tulee muodostaa eheä johdonmukainen kokonaisuus. Tutkijan on myös kyettävä perustelemaan tutkimukselliset valintansa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen tulee myös perustua tutkimuksessa kerättyyn aineistoon ja kaikki tutkimuksessa käytetyt metodit on syytä esittää seikkaperäisesti. Myös tutkimuksen linkittäminen tieteen alan muuhun keskusteluun lisää Perttulan mielestä tutkimuksen luotettavuutta. (Perttula 1995, 102–103.)

Ruusuvuoren ja Nikanderin (2010) mukaan aineiston kerääminen, siihen käytetyt menetelmät sekä aineiston analyysi ovat tutkimuksen tulosten ja tutkimuksen arvioinnin kannalta keskeisessä roolissa. Tämän vuoksi tutkijan itsekuri ja työskentelyn systemaattisuus luovat pohjan luotettavalle tutkimukselle. Myös esimerkiksi analyysin eri vaiheiden auki kirjoittamien ja analyysissä käytettävien menetelmien perusteleminen parantavat tutkimuksen arvioitavuutta ja antavat tutkimuksen lukijalle paremman kuvan niistä analyysiprosessin eri vaiheista, jotka ovat johtaneet raportoituihin tuloksiin. (Ruusuvuori & Nikander 2010.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan sekä Laineen T. (2010), että Perttulan (1995) esittelemiä ohjeita fenomenologisen tutkimuksen tekemisestä. Tutkimuksen tekemisessä on huomioitu myös Ruusuvuoren ja Nikanderin (2010) näkemyksiä laadullisen tutkimuksen toteuttamisesta. Tällä tavoin on pyritty lisäämään tutkimuksen toistettavuutta sekä helpottamaan tutkimuksen arvioimista.

Tässä tutkimuksessa polkua tutkimuksen eri vaiheiden läpi tutkimuksen suunnittelusta aina tutkimuksen tuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin asti on kuvattu seikkaperäisesti. Jokainen tehdyistä työvaiheista on esitelty ja käytettyjen työmenetelmien käyttämisen perusteet on tuotu selkeästi esille. Tällä tavoin on pyritty luomaan mahdollisimman avoin kuvaus siitä, miten tutkimuksen tuloksiin on lopulta päädytty. Toisaalta järjestelmällisyys tutkimuksen analyysivaiheessa helpotti tutkijan työtä ja mahdollisti koko aineiston tasapuolisen käsittelyn.

Tutkimuksen tulosten arvioinnin osalta voidaan sanoa, että tutkimuksessa saavutettiin tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tutkimuksessa pystyttiin luomaan selkeä kuvaus siitä, mitä strategia pienessä kuntaorganisaatiossa on ja miten sitä siellä käytännössä tehdään. Tutkimuksessa pystyttiin myös esittämään se, millaisia rooleja eri toimijat strategian tekemisessä saavat, mitä asioita strategian tekemisessä koetaan tärkeiksi ja mitkä asiat ohjaavat käytännön strategian tekemistä. Tutkimuksen liitemateriaalina on myös esitetty tutkimuksen haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko, joka omalta osaltaan mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden. Tutkimuksen tuloksia on myös verrattu muuhun tieteenalan tutkimukseen, jonka avulla on esitetty ne tutkimuksen tulokset, jotka vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia. Toisaalta tämä

vertailu mahdollistaa myös uusien tutkimustulosten esittämisen suhteessa olemassa olevaan tutkimustietoon.

7.3. Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen toteuttamisen prosessi toi esiin useita pienen kuntaorganisaation strategiaan liittyviä asioita, joista osa noudattelee aikaisempien tutkimusten tuloksia. Toisaalta tutkimuksen tulokset antavat myös lisätietoa siitä, mitä strategia on ja miten strategiaa käytännössä tehdään. Tutkimus herätti myös useita avoimia kysymyksiä tai antoivat aiheita epäillä tiettyjen asioiden ja ilmiöiden liittyvän hyvin tiiviisti strategian tekemiseen.

Yksi tällainen aihe on strategisten toimijoiden välinen vuorovaikutus ja tämän vuorovaikutuksen vaikutus strategian tekemiseen ja lopullisen strategian ilmenemiseen. Tämän strategisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sekä siihen liittyvien ilmiöiden tarkempi tutkiminen olisi luoteva jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle. Aiheen tarkastelun kautta pystyttäisiin pureutumaan entistä syvemmmälle siihen, miten pienissä kuntaorganisaatioissa strategiaa käytännössä tehdään.

Toinen tutkimusprosessin aikana havaittu, merkittävästi strategian tekemiseen ja strategian muotoon vaikuttava asia on strategisten toimijoiden käyttämän kielen vaikutus strategian tekemiseen. Tutkimusprosessi antoi viitteitä siitä, että se kieli millä eri toimijat keskenään kommunikoivat voi merkittävästi vaikuttaa strategian tekemisen suuntaan. Toisaalta toimijoiden välinen kommunikaatio ja tähän kommunikaatioon liittyvät käytännöt näyttävät määrittelevän sen, millaisia mahdollisuuksia strategisella toimijalla on osallistua strategian tekemiseen. Myös tämä aihe olisi luontevat jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle.

LÄHTEET

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.

Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: Are senior strategy directors (SSDs) a missing link? *California Management Review*, 51(3), 74–94.

Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill

Ansoff, I. (1981) *Strategiinen johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös, Ekonomiasarja

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma. (The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge, 1966.)* Suomentanut Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus, 1994 (3. painos 2000).

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198–213.

Ezzamel, M. & Willmott, H. (2004) Rethinking Strategy: Contemporary perspectives and debates. *European Management Review*, 1, 43-48)

Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008) Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29, 2, 191-217.

Feldman, M. S. & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240 - 1253.

Heracleous, L. & Jacobs, C. D. (2008). Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41, 309–325.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization studies*, 25(4), 529-569.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage, 2005.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.

Jarzabkowski, P., Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge university press, Cambridge.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003) Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.

Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy-making. *Organization Science*, 22(2), 320–346.

Koivisto, R. (2009). Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. *Acta Wasaensia*, Vaasan Yliopisto, Universitas Wasaensis 2005

Kornberger, M. & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136–162.

Laine, P.-M. & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29–58.

Laine, P-M. (2010). Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi ja käytäntöteoreettisia avauksia. Turku School of Economics, *Series A-1:2010*. Turku: Uniprint.

Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: WS Bookwell Oy

Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109–139.

Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.

Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157–184.

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle managers strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Minzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

Minzberg, H. (1987a) Crafting Strategy. *Harvard Business review*, 65(4), 66-75.

Minzberg, H. (1987b) The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Minzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.

Pälli, P., Vaara, E. & Sorsa, V. (2009). Strategy as Text and Discursive Practice. A Genre-Based Approach to Strategizing in City Administration. *Discourse & Communication* 3(3). 303-318.

Paroutis, S. & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99–135.

Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena - Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Porter, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(&), 61-78.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Cultural Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, 2, 243-263.

Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy-making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82.

Rolin, K. (2002). Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Teoksessa: *Tutkijan eettiset valinnat*. Toim. Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Gaudeamus, Helsinki. 92-104.

Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, Volume 42, Issue 7, 1413-1441.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen M. (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Kirjassa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere, Vastapaino 2010. 9-36.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

[ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 20.11.2013 & 23.3.2014)

Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83–108.

Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, “discourse” and the everyday interactional constitution of “power effects”. *Organization*, 12(6), 803–841.

Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155–176.

Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2011). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, Volume 23 Issue 3, May-June 2012, pp. 630-650.

Sotarauta, M. (1996). Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. *Acta Futura Fennica No 6*. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Linovia Print, Latvia.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*. 2012, 1-52.

Vaara, E., Kleymann, B. & Seristo, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1–35.

Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702.

Varto, J. (2001). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki. Kirjayhtymä.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.

Whittington, R. (2001). *What is strategy and does it matter?* 2nd Edition. London: International Thomson Business Press.

Whittington, R. (2002) - Practice perspectives on strategy: Unifying and Developing Field. *Paper published in an abridged version in Best Paper Proceedings Academy of Management Denver*.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 2006, 27(5), 613–34.

Whittington, R., Basak-Yakis, B., & Cailluet, L. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–44.

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Teemat:

- *Strategiaterminologia*
- *Kokemukset strategiasta – Mitä strategia on, ketkä strategiaa tekevät, miten strategiaa tehdään, missä tehdään ja miksi tehdään*
- *Strategisesti tärkeät asiat*
- *Strategian ja strategian tekemisen kannalta tärkeät asiat*
- *Organisaation eri tahojen roolit strategian tekemisessä*

I - Orientoituminen haastatteluun

- Haastateltavan työ
 - Mitä normaali työviikkosi sisältää?
 - Kenen kanssa työskentelet?
 - Mitä pidät tärkeänä omassa työssäsi?

II - Strategia terminologia - Miten strategia ymmärretään

- Mitä strategia tarkoittaa ja pitää sisällään?
- Mitä strateginen johtaminen on?
- Mitä strategioilla tavoitellaan?

III - Kokemukset strategiasta - Miten, missä, ketkä ja miksi

- Strategiatyön organisointi
- Strategiatyön tekeminen
- Strategian tekijät
- Strategiatyön tekemisen taidot
- Strategiatyöhön osallistuva henkilömäärä
- Strategiatyön tavoitteet
 - Millaisia tavoitteita?
 - Miten tavoitteet määritellään?
- Olemassa olevat strategiat
- Strategioiden roolit
- Strategian lisäksi toimintaa ohjaavat asiat

IV – Strategisesti tärkeät asiat - Millaiset asiat strategiassa koetaan tärkeiksi

- Millaiset asiat strategiassa ja strategian tekemisessä koetaan tärkeiksi
- Strategian huomioiminen työssä
- Strategian tärkeys
- Työn tärkeys suhteessa strategiaan

- Strategian kyky asettaa tavoitteita toiminnalle

V - Organisaation eri tahojen roolit strategiassa

- Eri tahojen roolit strategian tekemisessä?
 - Poliitikkojen rooli
 - Johtajien rooli
 - Esimiesten rooli
 - Työntekijöiden rooli
 - Asiakkaiden ja muiden tahojen rooli

VI - Strategian tekemisen ongelmat / haasteet

- Strategian tekemisen ongelmat ja haasteet
 - Millaisia
 - Miten esiintyy
 - Miten ratkaistu
 - Miten näkyy toiminnassa
 - Mistä johtuvat

VII - Haastattelun lopetus

- Muut esille tulleet/tulevat asiat liittyen strategiaan tai strategian tekemiseen
- Kiitokset haastattelusta

LIITE 2: Kirje haastateltaville

Hei,

Ohessa puhelimessa lupaamaani lisätietoa liittyen haastatteluihin.

Sovitut haastattelut ovat osa pro gradu-tutkielmaani, jota teen Lapin yliopiston Yhteiskuntatieteiden tiedekuntaan. Tutkimuksen aihealueena on strategiatyö julkishallinnossa ja tutkimuksella pyritään erityisesti keräämään käytännön kokemuksia strategian tekemisestä kuntasektorilla. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii (nimi poistettu) kunta. Tutkimuksen aineistoksi on tarkoitus kerätä haastatteluaineisto. Tavoitemääränä on 4-6 kappaletta noin tunnin mittaisia haastatteluja.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa yksilöhaastatteluina rauhallisessa tilassa. Luontevinta voisi olla toteuttaa haastattelu työpaikallanne, tutussa ympäristössä. Yhden haastattelun arvioitu kesto on noin tunnista puoleentoista tuntiin. Varsinaisessa haastattelussa tulen kysymään teidän kokemuksianne liittyen (nimi poistettu) kunnassa tehtyyn strategiaan. Erityisesti tulen kysymään strategiaprosessin eri vaiheista, siihen liittyvistä henkilöistä, prosessin tuloksista sekä käytännön sovelluksista.

Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa, jotta haastattelu saataisiin taltioituna mahdollisimman autenttisena. Taltioidut keskustelut tullaan litteroimaan, eli puhe kirjoitetaan tekstiksi ja varsinainen analyysi tehdään näiden tekstien pohjalta. Pro gradu -tutkielman kirjallisessa työssä kaikki haastateltavat esiintyvät anonymoineina. Täydellistä anonymiteettiä en kuitenkaan voi luvata, koska aina on mahdollista, että joku voi yhdistää tutkimuksessa esiintyvän kommentin johonkin tiettyyn henkilöön. Tutkimuksessa on mahdollista esiintyä myös omalla nimellä, mikäli haastateltavat kokevat yhdessä tällaisen menettelyn hyväksi tavaksi.

Uskon pro gradu -tutkielman antavan myös teille uutta tietoa ja lisänäkemyksiä organisaatiossanne tehtyyn strategiatyöhön. Parhaassa tapauksessa tutkimus toimii teillä keinona toiminnan reflektointiin ja sitä kautta edelleen kehittämiseen. Tutkimuksen avulla strategiatyön kokemuksia voidaan jakaa myös organisaation ulkopuolelle. Näin ollen uskon, että tutkimus voi tuottaa lisäarvoa tutkimukseen osallistuville henkilöille, tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, muille aiheesta kiinnostuneille tahoille sekä tietysti tutkijalle.

Mikäli mieleesi heräsi kysymyksiä haastatteluun liittyen niin minulle voi soittaa numeroon (numero poistettu).

Haastatteluja odottaen!

Joonas Hänninen